العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين
(دراسة تطبيقية)

إعداد
سلوى محمد ساق ا

المشرف
الأستاذ الدكتور فتحي العاروري

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا
الجامعة الأردنية

تشرين الثاني، ٢٠٠٩

الجامعـــــة الأردنيـــــــة

نمــــوذج تفويـــــض

أنا سلوى محمد أحمد ساق الله، أفوض الجامعة الأردنية بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع: Salwa

التاريخ: 08-11-2009

قـــرار لجنـــــة المناقشـــــة

نوقشت هذه الرسالة (العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين: دراسة تطبيقية) وأجيزت بتاريخ: ٢٠٠٩/١٠/٢٩.

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيــــــــــع
الدكتور فايز سليم حداد / نائباً عن أ.د. فتحي العاروري (المشرف) أستاذ مشارك – تمويل	------------
الدكتور هاني حامد الضمور، عضوا أستاذ– تسويق	------------
الدكتور طالب محمد عوض، عضوا أستاذ– اقتصاد دولي قياسي	------------
الدكتور فايز حمد الزعبي، عضوا أستاذ– تسويق (جامعةNYIT)	------------

الإهداء

❖ إلى من قال الله فيهم:

((وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَّبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا)) [الإسراء: ٢٤]

إلــى والدي ووالدتي بارك ا في عمرهما ومتعهما بالصحة والعافية

إلــى بلدي الحبيب ... فلسطين ...الأرض المباركة ومركز النضال والانتفاضة

إلى مدينة القدس عاصمتنا الأبدية ومركز الثقافة العربية.

إلى إخواني وأخواتي

إلى أهلي وعائلتي وأصدقائي

إلى رفقاء دربي وكل من سعدت معه بلحظات جميلة ...

أهدي جهدي هذا ثمار حصادي التعليمي.

شكر وتقدير

قال تعالى: (فَتَبَسَّمَ ضَاحِكاً مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ) [سورة: النمل – الآية: ١٩]

الحمد حمد الشاكرين إله الأولين والآخرين، وصلى ا على نبيه الأمين وعلى آله وصحبه والتابعين. يشرفني في بداية رسالتي أن أتقدم بجزيل الشكر لوالدي الحبيبين على كل ما قدما لي على مدار دربي التعليمي من دعم معنوي أو مادي.

وأتقدم بالشكر للأستاذ الدكتور فتحي العاروري لتفضله بقبول الإشراف على الرسالة، وعلى توجيهاته فجزاه ا خير الجزاء.

كما وأتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة متمثلة بالأستاذ الدكتور هاني الضمور، والأستاذ الدكتور طالب عوض، والأستاذ الدكتور فايز الزعبي الذين تفضلوا بقبول المناقشة المشاركة في مناقشة هذه الرسالة ليضيفوا عليها من سديد آرائهم وإثرائها بملاحظاتهم القيمة التي تشكل رافدا مهما لإتمامها.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان لمركز الإمديست AMIDEAST ومؤسسة FORD FOUNDATION INTERNATIONAL FELLOWSHIPS PROGRAM (IFP) ممثلين بالعاملين فيها في غزة – فلسطين، والولايات المتحدة الأمريكية، حيث كانت الجهة الباعثة والتي تكلفت بتغطية كامل تكاليف الدراسة.

كما أتقدم بعظيم الشكر والامتنان **لولاية آركنساس الأمريكية** التي **اختارتني سفيرة للنوايا الحسنة** في الولايات المتحدة الأمريكية وخارجها وفتحت أمامي أبواب جامعتها العريقة "جامعة آركنساس" التي احتضنتني وفتحت أمامي أبواب مكتبتها لأنهل منها.

أسال ا العلي القدير أن يكون ذلك في ميزان حسناتهم يوم تجد كل نفس ما عملت من خير محضرا.

وا من وراء القصد ،،،،

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة المعادلات

الرقم	المعادلة	رقم الصفحة
.١	معادلة حساب حجم العينة	٢٤

قائمة الملاحق

العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين

(دراسة تطبيقية)

إعداد:

سلوى محمد ساق ا

المشرف:

أ. د. فتحي العاروري

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين وطبيعة هذه القدرة التنافسية وتحديد أي من العوامل التالية تؤثر عليها: الاهتمام بالمنتجات من حيث الجودة والسعر، الاهتمام بالتطوير التكنولوجي وخفض التكلفة، امتلاك العنصر البشري للكفاءات المحورية وزيادة إنتاجيته بالتدريب والتحفيز، الاهتمام بالبحث والتطوير، الاهتمام بدراسة الأسواق الإقليمية والدولية والبحث عن فرص متميزة للتصدير، الاهتمام بالتطوير الإداري والتنظيمي، تبني الاستراتيجيات التنافسية المناسبة، وامتلاك الموارد الفريدة.

يتكون مجتمع الدراسة من منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني التي تشغّل ٣٠ عامل فأكثر، حيث يعتقد أنها المنشآت القائدة في القطاع وذات توجه ووعي استراتيجي دون غيرها من الشرائح الأخرى في هذا القطاع والبالغ عددهم (١٧٨) منشأة. ولغايات جمع بيانات الدراسة تم تصميم استبانة. وزعت على عينة طبقية عشوائية بسيطة بلغ عددها (١٢٣) منشأة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (١٢٣) استبانة جميعها صالحة لغرض لتحليل الإحصائي.

اعتمدت الدراسة في تحليل بياناتها على حزمة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، ومن الاختبارات والأساليب المستخدمة: الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة (منشآت قطاع صناعة الأثاث في فلسطين) حسب المتغيرات الشخصية وخصائص المنشاة، واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لوصف استجابات أفراد عينة الدراسة على مقاييس الدراسة، كما واستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط واختبار (ف) لاختبار فرضيات الدراسة للتوصل إلي تعميمات ذات معني لزيادة رصيد المعرفة في موضوع الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالمنتجات من حيث الجودة والسعر، التطوير التكنولوجي، امتلاك العنصر البشري للكفاءات المحورية وزيادة إنتاجيته بالتدريب والتحفيز،

البحث والتطوير، دراسة الأسواق الإقليمية والدولية والبحث عن فرص متميزة للتصدير، التطوير الإداري والتنظيمي، تبني الاستراتيجيات التنافسية المناسبة، وامتلاك الموارد الفريدة على القدرة التنافسية لمنشآت قطاع الأثاث الفلسطيني. كما وأن هذه العوامل مجتمعة تؤثر على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين بدرجة كبيرة.

وفي ضوء هذه النتائج توصي الدراسة بضرورة اهتمام منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني بمستوى جودة المنتجات وتقديمها بالسعر المناسب، وامتلاكها الموارد الفريدة لتعزيز قدرتها التنافسية. كما توصي بالتأكيد على اقتناء هذه المنشآت التكنولوجيا الحديثة والاهتمام بالتطوير التكنولوجي لخفض التكلفة وزيادة فعالية هذه المنشآت وتحسين مستوى الجودة المقدمة، والتأكيد على ضرورة الاهتمام بدراسة الأسواق الإقليمية والدولية والبحث عن فرص للتصدير في هذه الأسواق.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١-١ المقدمة:

على ضوء التغييرات التي طرأت على الاقتصاد العالمي الجديد وما يشهده من انفتاح اقتصادي وزوال للحواجز التقليدية وانسياب السلع والخدمات بين مختلف الدول وتحول المنافسة من منافسة بين الدول إلى منافسة بين المنشآت (بركات، ٢٠٠٠، ص: ٩)؛ أصبح لزاما على المنشآت تغيير استراتيجياتها والتأكد من امتلاكها لبعض العوامل التي تعزز بها قدراتها التنافسية لتكون مؤهلة لمواجهة هذه التحديات الجديدة.

يعد القطاع الصناعي من القطاعات الهامة والرائدة في دفع عجلة النمو الاقتصادي في فلسطين (تقرير الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية، ٢٠٠٦، ص: ٥)، ويحوز على نصيب عال من الاهتمام والتركيز بالإضافة إلى الدور الريادي الذي يؤديه في قيادة عملية التنمية الشاملة في الاقتصاد الفلسطيني.

وتحاول منشآت القطاع الصناعي الفلسطيني جاهدة أن تتمتع بكفاءة اقتصادية في ظل الظروف التي تعيشها على الرغم من أنه يغلب عليها الطابع العائلي والذي يترافق مع مجموعة من الأفكار والمعتقدات والسلوكيات التي قد تحد من تطويرها. فمثل هذه الظروف تستدعي تطوير هذا القطاع الحيوي بما يتجاوب مع المستجدات ومواجهة التحديات والتغيرات الدولية والمعيقات المحلية والإقليمية.

ويعد قطاع صناعة الأثاث من أعرق الصناعات التي اشتهرت بها فلسطين منذ القدم، وتنامت أهميته بشكل ملحوظ خلال السنوات الماضية ليصبح واحد من أهم القطاعات الإنتاجية الواعدة وأحد أعمدة القطاع الصناعي، كما ويعتبر هذا القطاع ثاني أكبر قطاع صناعي بعد قطاع النسيج في فلسطين (تقرير تحديات قطاع الأثاث الفلسطيني، ٢٠٠٦) ، وشهد ازدهارا في السنوات الأخيرة ونقلة نوعية في التصنيع والتصميم والجودة (تقرير واقع قطاع الأثاث الفلسطيني، ٢٠٠٦) التي أحدثتها عملية الارتقاء بخطوط الإنتاج والتي ساهمت بتطوير هذه الصناعة من الناحية الفنية ومستوى الجودة، مما يدفع إلى الاهتمام بالقدرة التنافسية لهذا القطاع وتمكينه من مواجهة التحديات ودخول الأسواق وتكفل له تحقيق التفوق التنافسي أمام صناعات الدول الأخرى في الأسواق المختارة.

تتناول هذه الدراسة تحديد ما إذا كان قطاع صناعة الأثاث يمتلك قدرة تنافسية، وما هي عوامل هذه القدرة التنافسية؟ وتحديد أثر العوامل التي من المتوقع أن تؤثر على القدرة التنافسية لهذا

القطاع، أو تكسبه قدرة تنافسية في أسواقها المستهدفة، من أجل الإسراع في تحسين وتطوير هذا الصناعة وزيادة معدلات نموها. وفي هذا الإطار تأتي أهمية هذه الدراسة للكشف عن العوامل التي تؤثر على القدرة التنافسية لمنشآت قطاع الأثاث الفلسطيني.

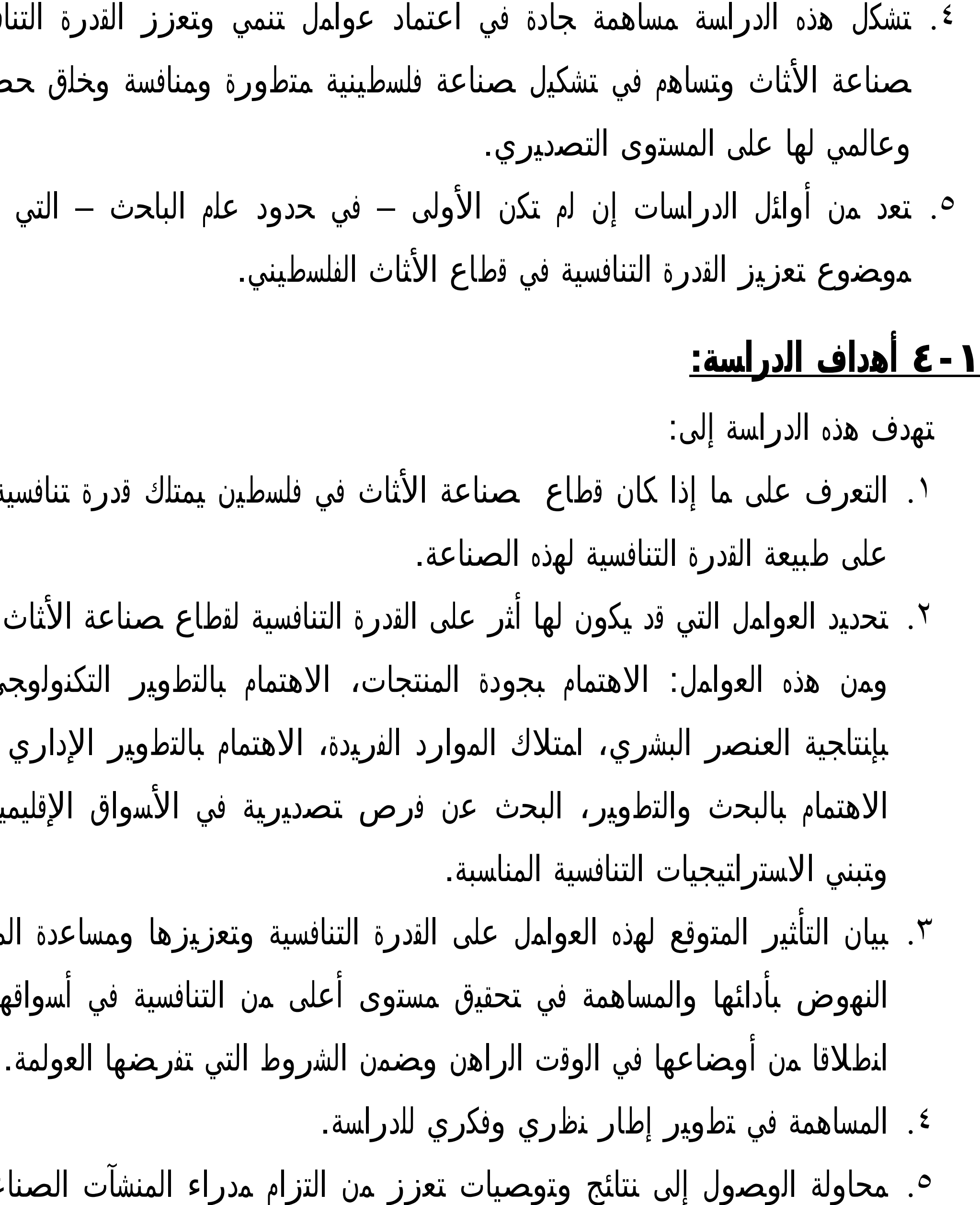
١-٢ مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

١. هل يمتلك قطاع صناعة الأثاث في فلسطين قدرة تنافسية؟
٢. ما هي العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث؟
٣. أي من العوامل التالية الأكثر تأثيرا على تعزيز القدرة التنافسية لهذه الصناعة: الاهتمام بجودة المنتجات، الاهتمام بالتطوير التكنولوجي، الاهتمام بإنتاجية العنصر البشري، امتلاك الموارد الفريدة، الاهتمام بالتطوير الإداري والتنظيمي، الاهتمام بالبحث والتطوير، البحث عن فرص تصديرية في الأسواق الإقليمية والدولية، وتبني الاستراتيجيات التنافسية المناسبة للبيئة التي تعيش فيها الصناعة الفلسطينية.
٤. كيف يمكن تعزيز القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث الفلسطيني لتأكيد تواجد هذه الصناعة على المستوى التصديري إقليميا وعالميا.

١-٣ أهمية الدراسة:

١. يستمد الموضوع أهميته باعتباره أحد الدراسات التي ستساهم في زيادة اهتمام مدراء المنشآت الصناعية وصنّاع القرار في قطاع صناعة الأثاث بالقدرة التنافسية لمنشآتهم والهوامل التي تعززها للوصول إلى أهدافهم في تحقيق الربحية والنمو آخذين بعين الاعتبار ما تعيشه هذه المنشآت من ظروف منافسة شرسة.
٢. تحليل القدرة التنافسية الحالية لقطاع صناعة الأثاث واقتراح سبل تدعيمها وتعزيزها ببعض العوامل لزيادة هذه القدرة وجعلها تضاهي مثيلاتها من صناعات الدول الأخرى.
٣. تتناول هذه الدراسة بعض العوامل مثل الاهتمام بجودة المنتجات، التطوير التكنولوجي، الاهتمام بإنتاجية العنصر البشري، امتلاك الموارد الفريدة، التطوير الإداري والتنظيمي، القدرات المتميزة في مجال الاهتمام بالبحث والتطوير، البحث عن فرص تصديرية في الأسواق الإقليمية والدولية، وتبني الاستراتيجيات التنافسية المناسبة للبيئة التي تعيش فيها الصناعة الفلسطينية، ودورها كعوامل ذات أثر في تحقيق التفوق التنافسي للمنشآت الصناعية في أسواقها المستهدفة وزيادة قدرتها التنافسية لإيجاد مكان لها في العالم الجديد.



٤. تشكل هذه الدراسة مساهمة جادة في اعتماد عوامل تنمي وتعزز القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث وتساهم في تشكيل صناعة فلسطينية متطورة ومنافسة وخلق حضور إقليمي وعالمي لها على المستوى التصديري.

٥. تعد من أوائل الدراسات إن لم تكن الأولى – في حدود علم الباحث – التي تتطرق إلى موضوع تعزيز القدرة التنافسية في قطاع الأثاث الفلسطيني.

١-٤ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

١. التعرف على ما إذا كان قطاع صناعة الأثاث في فلسطين يمتلك قدرة تنافسية، والتعرف على طبيعة القدرة التنافسية لهذه الصناعة.

٢. تحديد العوامل التي قد يكون لها أثر على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث الفلسطيني، ومن هذه العوامل: الاهتمام بجودة المنتجات، الاهتمام بالتطوير التكنولوجي، الاهتمام بإنتاجية العنصر البشري، امتلاك الموارد الفريدة، الاهتمام بالتطوير الإداري والتنظيمي، الاهتمام بالبحث والتطوير، البحث عن فرص تصديرية في الأسواق الإقليمية والدولية، وتبني الاستراتيجيات التنافسية المناسبة.

٣. بيان التأثير المتوقع لهذه العوامل على القدرة التنافسية وتعزيزها ومساعدة المنشآت على النهوض بأدائها والمساهمة في تحقيق مستوى أعلى من التنافسية في أسواقها المستهدفة انطلاقا من أوضاعها في الوقت الراهن وضمن الشروط التي تفرضها العولمة.

٤. المساهمة في تطوير إطار نظري وفكري للدراسة.

٥. محاولة الوصول إلى نتائج وتوصيات تعزز من التزام مدراء المنشآت الصناعية وصناع القرار في قطاع صناعة الأثاث بمنهج علمي في كيفية تعزيز قدراتها التنافسية واكتساب عوامل تعزيز هذه القدرة لتطوير منشآتهم والحفاظ على نجاحها .

١-٥ الدراسات السابقة:

أولا: الدراسات العربية:

١. دراسة قام بها الحجي، (١٩٩٧) بعنوان " القدرة التنافسية للمنتجات الأردنية وسبل تعزيزها":

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم القدرة التنافسية وسبل تطويرها للصناعة الأردنية. وقد عرفت الدراسة القدرة التنافسية بأنها محصلة الإمكانيات التي تملكها المنشأة وتمكنها من زيادة نموها في أسواقها الحالية، ودخول أسواق جديدة مستهدفة وبالتالي زيادة ربحيتها. المقاييس التي استخدمت في قياس القدرة التنافسية: القدرة على خفض التكاليف، الحصة السوقية، ومعدلات الربحية. وأشارت الدراسة التي استخدمت فيها الاستبانة كأداة لجمع البيانات أن القدرة التنافسية للصناعة الأردنية تعزز من خلال بعض العوامل التي تمتلكها وتتمثل في اهتمامها بمنتجاتها من حيث:

أ- التكاليف: الاهتمام بالتكاليف لأنها تؤثر على سعر المنتج.

ب- جودة المنتجات: وتعني الاهتمام بالمنتجات من حيث مدخلات الإنتاج، العملية الإنتاجية، والاستمرار في تقديم وطرح منتجات جديدة ومطورة وتحسين جودة المنتجات الحالية تلبية لحاجات ورغبات العملاء.

ت- الاهتمام بالموارد البشرية في المنشأة من خلال الاهتمام بالحوافز وذلك لأثرها على روحهم المعنوية والتركيز على شمولهم بالتدريب اللازم.

ث- الاهتمام بالبحث والتطوير والتي اعتبرت من أهم العوامل التي قد تملكها المنشآت لما تقدمه من عنصر التميز في المنتجات.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

أ- زيادة معدلات الإنفاق على تدريب العاملين.

ب- العمل على خفض تكلفة الإنتاج، والمصاريف التشغيلية والإدارية لأنه سينعكس على تكلفة المنتج، حيث أن الاهتمام بعنصر التكلفة يعزز القدرات التنافسية للمنشآت.

ت- زيادة مخصصات الإنفاق على البحث والتطوير.

ث- الاهتمام والتركيز على جودة المنتجات لإكساب المنشآت قدرة تنافسية وتفوق على المنافسين الآخرين في السوق.

٢. دراسة أجرها عثمان (٢٠٠٣) بعنوان "أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على القدرة التنافسية بشركات الأدوية الأردنية":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات التنافس لشركات إنتاج الأدوية في الأردن، والتي من وجهة نظر مديريها تعد عوامل تعزز القدرة التنافسية لهذه المنشآت، كما وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين استراتيجيات التنافسية والقدرة التنافسية. وخضعت لهذه الدراسة ١٤ شركة في قطاع صناعة الأدوية، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. عرفت هذه الدراسة القدرة التنافسية على أنها القدرة على الصمود أمام التحديات التي تواجهها الشركات بتقليل تكاليفها مما يساعدها على زيادة حصتها في السوق. والمعايير التي استخدمت لقياس القدرة التنافسية هي خفض التكاليف ومعدلات الربحية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجيات التنافس المستخدمة من وجهة نظر المديرين هي استراتيجيات التمايز عن المنافسين، وإستراتيجية خفض التكلفة أو قيادة التكلفة.

كما أكدت نتائج الدراسة على وجود تأثير إيجابي لاستراتيجيات التنافس على القدرة التنافسية للشركات التي شملتها الدراسة. ومن التوصيات التي خرجت بها الدراسة زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير لأجل تعزيز هذه القدرة.

٣. دراسة أعدها مركز الصادرات العربية (٢٠٠٥) بعنوان " تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات والصادرات العربية":

عرفت هذه الدراسة القدرة التنافسية على أنها محصلة الإمكانيات والجهود التي تبذلها الشركات لتقليل تكاليفها وزيادة نسبة الحصة السوقية لمنتجاتها مما ينعكس إيجابيا على ارتفاع معدلات ربحيتها. والمؤشرات التي اعتمدها المركز في قياس القدرة التنافسية للمنشآت وهي: مستوى التكاليف، ومعدلات الإنتاجية. وقد بينت الدراسة التي استخدمت فيها الاستبانة كأداة لجمع البيانات بعض العوامل ذات الأثر على القدرة التنافسية:

أ. قدرة المنشآت على إجراء دراسات للأسواق الخارجية المستهدفة يكسبها تعزيزا لقدراتها التنافسية مما يساعدها على تدعيم مركز منتجاتها التنافسي مقابل المنتجات المنافسة في هذه الأسواق.

ب. تعزيز المنشآت الصناعية لقدراتها التنافسية يأتي من خلال الاهتمام الجاد بدراسة وتحليل الأسواق الخارجية، على أن يشمل هذا التحليل التحقق من جودة المنتجات المصدرة من وجهة نظر العميل الأجنبي والتعرف على مدى تقبله للسلع المصدرة ودرجة رضائه عنها أو رفضه لها،

وإنتاج ما ترغب به الدول المستوردة الأجنبية وفقا لاحتياجات ورغبات السوق الذي يتم التصدير إليه دون الاعتماد على تصدير فائض الإنتاج.

ت. يعد بحث المنشآت الصناعية عن فرص تصديرية متميزة في أسواق تتناسب مع إمكانياتها ومواردها وقدرتها على التصدير من أهم العوامل الأساسية لنجاح الصادرات العربية واللازمة لتحقيق قدرة تنافسية مميزة في بيئة الأعمال الدولية.

ث. يعد اهتمام المنشآت الصناعية بتطوير وتنمية قدرات العاملين لديها وتدريبهم في مجال التصدير، وإعداد الدراسات اللازمة لدخول الأسواق الخارجية أحد العوامل الهامة التي تكتسبها هذه المنشآت لتعزز بها قدراتها التنافسية في أسواقها المختارة.

وقد أوصت الدراسة بمـا يلي:

أ. ضرورة الاهتمام برفع درجة جودة المنتجات من خلال البحث والتطوير وامتلاك الإمكانيات المادية وغير المادية والموارد البشرية الفريدة لإحداث التطوير اللازم وتدعيم القدرات التنافسية.

ب. ضرورة التركيز على ربط المنشآت الصناعية بمراكز البحث والدراسات لتطوير المنتجات، حيث أن هناك حاجة ماسة لتركيز الجهود في هذا المجال.

ت. ضرورة تكثيف الجهود نحو المجالات المختلفة التي تعزز تنافسية منشآتها الصناعية وبالتالي صادراتها إلى الأسواق الخارجية وذلك من خلال إقامة الندوات والمؤتمرات حول التصدير ودخول الأسواق الخارجية وإعداد الدراسات والمقترحات للنهوض بالمنشآت الصناعية في مجال التصدير ومعالجة المشاكل التي تقف عقبة أمام تدعيم قدراتها التنافسية في الأسواق الخارجية.

٤. دراسة أعدها الحاج مصطفى (٢٠٠٥) بعنوان " القدرة التنافسية للصناعات الغذائية وآفاق تطورها":

هدفت الدراسة إلى تحديد القدرة التنافسية للصناعات الغذائية وتحديد أفاق تطورها، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن اهتمام الشركات التي شملتها الدراسة بجودة منتجاتها أكسبها قدرة تنافسية في أسواقها. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. واستخدمت الدراسة مستوى التكاليف التي تقدم بها المنتجات وحصة الشركة في السوق لقياس القدرة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية. كما بينت نتائج الدراسة أن هذه الشركات تمتلك قدرات تنافسية متميزة مبنية على الاهتمام بسعر المنتج وتقديم المنتج بأسعار تناسب العملاء، وأن زيادة القدرة التنافسية لشركات الصناعات الغذائية الفلسطينية جاء نظرا لتبنيها استراتيجيات تنافسية متنوعة وناجحة تناسب بيئتها التي تعمل بها. ومن التوصيات التي خرجت بها الدراسة:

أ. ضرورة الاهتمام باكتساب الموارد البشرية الكفاءات المحورية بالتدريب والحوافز.

ب. الاهتمام بالبحث والتطوير للتجديد والتطوير.

ت. ضرورة التركيز على مستوى جودة المنتجات.

٥. دراسة أعدها عبد الحق (٢٠٠٥) بعنوان " دور الجودة في إكساب ميزة تنافسية في السوق الفلسطينية":

عرفت هذه الدراسة القدرة التنافسية على أنها التميز في الأداء بفعالية في مواجهة المنافسين من خلال تحقيق مستوى متفرد في الأداء والكفاءة. وهدفت الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة مستوى الجودة في الإنتاج في إكساب المنشآت الصناعية عوامل تدعم وتعزز موقفها التنافسي وقدراتها التنافسية. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. واستخدمت التكاليف والحصة السوقية كمعايير لتحديد القدرة التنافسية للشركات التي خضعت للدراسة. في حين بينت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين مستوى الجودة كأحد عوامل القدرة تنافسية وتعزيز القدرات التنافسية للمنشآت الصناعية في السوق الفلسطينية.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

١. دراسة أجراها Abell (١٩٨٠) بعنوان: " القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية ":

هدفت هذه الدراسة التي شملت ٦٣٠ مشروعا من المشروعات الصناعية في وكندا واليابان والولايات المتحدة الامريكية، وعدد من الدول الأوربية الأخرى إلى تحديد عوامل تعزيز القدرة التنافسية لهذه المشروعات. وعرفت الدراسة القدرة التنافسية بأنها تطوير الإمكانيات بشكل يمكنها من تحقيق أهدافها في النمو والتطور والتغلب على المنافسين في الصناعة. وتم قياس القدرة التنافسية في هذه الدراسة من خلال تحديد القدرة على خفض التكاليف وزيادة الحصة السوقية. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد بينت نتائج الدراسة أن جودة وسعر المنتجات لهما أثر كبير في تعزيز تنافسية المنشآت. كما وأظهرت الدراسة ضرورة تركيز جهود الإدارة العليا على جودة المنتجات.

٢. دراسة أجراها Fireman (١٩٩٤) بعنوان: "عوامل القدرة التنافسية لمنشآت القطاع الخاص":

أجريت هذه الدراسة على ٣٥ منشأة في القطاع الخاص. وعرفت الدارسة أن القدرة التنافسية هي التميز في الأداء الذي يكسبها القوة اللازمة لمواجهة منافسيها في الصناعة. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ومن المعايير التي استخدمتها الدراسة لقياس القدرة التنافسية: معدلات الإنتاجية والتكاليف.

وكشفت الدراسة التي استخدمت فيها الاستبانة كأداة لجمع المعلومات أن اهتمام المنشآت بكافة الأمور المتعلقة بمواردها البشرية وإكسابها المهارات والخبرات اللازمة والاهتمام بها بالتدريب والحوافز تعد بمثابة عوامل تساهم مساهمة جادة في تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة.

٣. دراسة أجراها Cadden and Laird (١٩٩٥)، بعنوان "عوامل تعزيز القدرة التنافسية لمنشآت القطاع الخاص الصناعية في كندا":

كشفت هذه الدراسة التي أجريت على المنشآت الصناعية في كندا واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات أن اهتمام الإدارة العليا في المنشآت الصناعية بالموارد البشرية والعمل على إكسابها المعارف والمهارات الفريدة والإستعانة بأنشطة التدريب تعد بمثابة عوامل هامة تعزز القدرة التنافسية لهذه المنشآت.

٤. دراسة أعدها Labich (١٩٩٦) بعنوان " تعزيز القدرة التنافسية لمنشآت القطاع الخاص":

كشفت هذه الدراسة أن الاهتمام بتحفيز الموارد البشرية يكسب منشآت القطاع الخاص قدرة تنافسية وتميز عن مثيلاتها من المنشآت الصناعية الأخرى وقوة في مواجهة المنافسين.واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن المعايير التي استخدمتها الدراسة لقياس القدرة التنافسية: معدلات الإنتاجية والقدرة على خفض التكاليف.

٥. دراسة أعدتها هيئة Markets In Time (MIT) (١٩٩٧) بعنوان "المصادر الرئيسية للقدرة التنافسية للمنشآت في اليابان":

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها لتدعيم القدرة التنافسية للمنشآت اليابانية. وأجريت الدراسة على ٨٧ منشأة يابانية. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وكشفت الدراسة أن ٩٥% من المنشآت المستجوبة استطاعت أن تعزز قدرتها التنافسية من خلال امتلاك عدد من المصادر أبرزها: الاهتمام بالإستراتيجيات الخاصة بالكوادر البشرية بالتدريب لإلمام الموارد البشرية بأنشطة المنشأة وأهدافها وخططها وتنمية قدراتهم الوظيفية.

٦. دراسة Rhyne (١٩٩٨) بعنوان "القدرة التنافسية للمنشآت اليابانية":

هدفت الدراسة إلى تحديد القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية في اليابان، وأشارت نتائج الدراسة والتي شملت حوالي ٨٥٠ منشأة أعمال يابانية إلى أن القدرة التنافسية للمنشآت اليابانية هي الكيفية التي تستطيع بها المنشأة استخدام الإجراءات اللازمة لتميز أدائها عن غيرها من المنافسين في الصناعة التي تعمل بها. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. واستخدم مستوى الإنتاجية كمقياس لتحديد القدرة التنافسية للمنشآت الخاضعة للبحث. كما أوضحت الدراسة أن المنشآت

اليابانية تستطيع أن تعزز وتدعم مركزها التنافسي في السوق في ظل ظروف تنافسية سواء على المستوى المحلي أو المستوى الدولي إذا ما قامت بامتلاك الإمكانيات والموارد الفريدة وتخصيصها من خلال الأنشطة والعمليات اللازمة لاستغلال نواحي القوة والتغلب على نقاط الضعف، الأمر الذي يمكنها من اكتساب أحد عوامل القدرة التنافسية التي تكفل لها النجاح في عالم الأعمال والأسواق التي تعمل بها على المدى الطويل.

٧. دراسة Kukalis (١٩٩٨) بعنوان " العلاقة بين التطوير التنظيمي والقدرة التنافسية لمنشآت الأعمال":

هدفت الدراسة التي أجريت على ٣٦ منشآة صناعية في ألمانيا إلى توضيح العلاقة بين التطوير التنظيمي والقدرة التنافسية لمنشآت الأعمال. وكشفت نتائج الدراسة التي استخدمت فيها الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن وجود علاقة إيجابية بين الاهتمام بإدارة التطوير التنظيمي وزيادة القدرة التنافسية للمنشأة والتي تساهم في نجاحها وتميز أدائها أمام غيرها من المنشآت المنافسة.

٨. دراسة Mores (٢٠٠٦) بعنوان" عوامل القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية في عدد من الدول الصناعية ":

شملت هذه الدراسة ٧٥ منشأة في الولايات المتحدة وبريطانيا وكندا وألمانيا حول العوامل التي تمتلكها هذه المنشآت لتعزيز القدرة التنافسية. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن المنشآت الصناعية التي شملتها الدراسة لديها اهتمام بالغ بأنشطة البحث والتطوير، بالإضافة إلى أن التطوير التكنولوجي يساهم في خفض تكاليف الإنتاج مما يكسب هذه المنشآت قدرة تنافسية.

٩. دراسة David Lincoln (٢٠٠٢) بعنوان"عوامل تعزيز القدرة التنافسية للمشاريع الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية":

هدفت الدراسة التي شملت ٦٥٠ مشروعا من المشاريع الصناعية الأمريكية إلى تحديد عوامل تعزيز القدرة التنافسية لهذه المشروعات. وأظهرت الدراسة أن بناء وتطوير الإمكانيات بشكل جيد وتدريجي يمكن المنشآت من تحقيق أهدافها في النمو والتوسع، وتعزيز قدرتها التنافسية والتغلب على الآخرين. استخدمت الدراسة قدرة المنشأة على إدارة تكاليفها بفعالية وزيادة حصة منتجاتها في أسواقها الحالية والمستهدفة كمقاييس لتحديد القدرة التنافسية للمنشآت. وأكدت نتائج الدراسة التي استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات أن الاهتمام بجودة وسعر المنتجات له أثر كبير في تعزيز تنافسية المنتجات الأمريكية مقابل المنتجات الأخرى المنافسة في السوق الأمريكية.

بالإضافة إلى ضرورة اقتناع الإدارة العليا بأهمية الجودة، فجودة المنتجات تبدأ من مبادرات الإدارة بالاهتمام المتميز بأنشطة البحث والتطوير.

١٠. دراسة John Kenneth (٢٠٠٢) بعنوان"عوامل استنهاض المنشآت الصناعية لقدراتها التنافسية وتحقيق الربح في ظل المنافسة العالمية":

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي يمكن الاستعانة بها لاستنهاض القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية ومدى تحقيقها للربح في ظل تحديات المنافسة العالمية. وعرفت القدرة التنافسية على أنها تقديم (إنتاج وتسويق) منتجات يرغبها العملاء بما يكفل للمنشأة زيادة دخلها الحقيقي. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وحددت القدرة التنافسية للمنشآت الخاضعة للدراسة باستخدام مستويات الربحية ومعدلات الإنتاجية. وأظهرت الدراسة ما يلي:

أ. في ضوء المتغيرات والتحديات الإقليمية والعالمية، ينبغي على المنشآت امتلاك الموارد المادية وغير المادية والموارد البشرية الفريدة حتى تتمكن من أداء دورها وأنشطتها بمستوى أفضل من منافسيها والمنافسة بقوة في السوق.

ب. الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير أحد المصادر التي تمتلكها المنشأة وتحقق لها التميز والتفوق على المنافسين.

١١. دراسة مركز تعزيز الصناعة الأوروبية Supporting European -Industry Center (٢٠٠٣) بعنوان" أثر التطوير الإداري والتنظيمي على القدرة التنافسية للمنشآت":

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التطوير الإداري والتنظيمي والموارد الفريدة على اكتساب أو تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت، واستهدفت الدراسة المنشآت على اختلاف نشاطها الصناعي بعينة حجمها (١٣٠٠) منشأة صناعية. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأكدت نتائج الدراسة على ضرورة اهتمام المنشآت بالتطوير التنظيمي، والاستغلال الأمثل للإمكانيات المادية وغير المادية والبشرية الفريدة، فهي تعد عوامل ضرورية وهامة تعزز القدرات التنافسية للمنشآت أمام منافسيها في السوق.

١٢. دراسة Canday (٢٠٠٤) بعنوان " الاستخدام التكنولوجي في منشآت الأعمال في القرن الحادي والعشرين: أثر التطوير التكنولوجي الياباني الهائل على معدلات مبيعات المنشآت الأمريكية في كل من السوق الأمريكية واليابانية":

وهدفت الدراسة التي أجريت على ١٢٠ منشأة صناعية في مدينة نيويورك - الولايات المتحدة الأمريكية إلى التعرف على أثر التطوير التكنولوجي الياباني الهائل على معدلات مبيعات المنشآت

الأمريكية في كل من السوق الأمريكية واليابانية. وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى إقرار المنشآت الأمريكية بتأثر مبيعاتها مقارنة بفترات سابقة نظرا للجهود التي تقوم بها الصناعات اليابانية في استخدام تطور تكنولوجي متميز يمهد لها الطريق أمام اختراق الأسواق وفتح أسواق جديدة وجذب عملاء جدد ويكسبها نجاحا وتفوقا ملموسا على مثيلاتها الأمريكية. وأكدت نتائج الدراسة أن قدرة المنشأة على تحصيل التطوير التكنولوجي يمثل أحد محددات الأداء المرتفع واستغلاله بالشكل الأمثل يساعد بشكل كبير في تميز الأداء والقدرة التنافسية للمنشآت وتفوقها على منافسيها في السوق.

١٣. دراسة معهد البحوث الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية - Managerial Research Association (٢٠٠٥) بعنوان " أثر الاهتمام بالموارد البشرية على القدرة التنافسية للمنشآت الأمريكية ":

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الاهتمام بتدريب وتحفيز الموارد البشرية على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية في السوق الأمريكية. شملت الدراسة ٢٦٧ منشأة. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أن الاهتمام بتدريب وتحفيز الكوادر البشرية يكسبها مهارات وقدرات عالية ويساهم بشكل فعال في تدعيم القدرة التنافسية للمنشآت.

١٤. دراسة Freeman (٢٠٠٦) بعنوان" القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية في بريطانيا":

شملت هذه الدراسة ١٨٠ منشأة صناعية في بريطانيا لقياس قدرتها التنافسية ودراسة عـدد مـن العوامل التي تؤثر عليها، وقد أظهرت الدراسة ما يلي:

أ. المنشآت الصناعية البريطانية لديها اهتمام كبير بالبحث والتطوير نظرا لتعقيد البيئة المحيطة بهذه المنشآت. فالقيام بتحليل هذه البيئة بصفة مستمرة والاستجابة لها من خلال أنشطة البحث والتطوير يحقق الانسجام والتوافق بين المنشآت وبيئتها مما يعزز قدرتها التنافسية.

ب. التحديث والتطوير التكنولوجي يخفض تكاليف الإنتاج ويكسب المنشآت الصناعية قدرة عالية على التنافس.

مما سبق نستخلص أن الدراسات السابقة أجمعت على أن القدرة التنافسية هي مدى جاهزية المنشآت وإمكانية تغلبها ومواجهتها لمنافسيها في الصناعة التي تعمل بها. وقد تعددت المعايير التي استخدمت في قياس مختلف المنشآت التي خضعت للدراسة، ويمكن إيجاز هذه المقاييس بـ :

١. ربحية المنشأة.
٢. التكاليف.
٣. معدلات الإنتاجية الكلية.
٤. حصة المنشأة من السوق.

ومن الملاحظ أنه لم يتم في أي من الدراسات المذكورة استخدام المقاييس السابقة مجتمعة، وإنما اكتفت كل منها بمقياس أو اثنين أو ثلاثة على الأكثر.

كما وتعددت العوامل التي بدى أنها تؤثر على القدرة التنافسية للمنشآت ويمكن حصر هذه العوامل بما يلي:

١. الاهتمام بجودة المنتجات.
٢. الاهتمام بالتطوير التكنولوجي.
٣. الاهتمام بزيادة إنتاجية العنصر البشري.
٤. الحصول على الموارد الفريدة.
٥. التطوير الإداري والتنظيمي.
٦. الاهتمام بالبحث والتطوير.
٧. البحث عن فرص للتصدير في الأسواق الإقليمية والدولية.
٨. تبني الاستراتيجيات التنافسية المناسبة.

كما وتجدر الإشارة إلى أن أي من الدراسات المذكورة لم تتطرق إلى دراسة أو بحث أثر العوامل السابقة مجتمعة على القدرة التنافسية.

<u>١-٦ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:</u>

١. هذه الدراسة هي الأولى من نوعها في فلسطين (حسب معلومات الباحث) لتناولها موضوع تنافسية قطاع صناعة الأثاث في فلسطين بصورة علمية تحليلية.
٢. ما يميز هذه الدراسة أن الدراسات السابقة المشار إليها ركزت على بعض الأبعاد التي تمت دراستها ولم تتضمن أي منها جميع الأبعاد التي تتناولها هذه الدراسة.
٣. تتميز هذه الدراسة باحتوائها على عدد من العوامل التي يعتقد أنها تناسب بيئة الأعمال في فلسطين.
٤. تعتبر هذه الدراسة المحاولة الأولى في استكشاف وتحديد العوامل التي تعزز القدرات التنافسية لقطاع صناعة الأثاث الفلسطيني في السوق المحلية والأسواق الخارجية.

٥. تناولت هذه الدراسة تقييما لثماني مجالات، حيث تناولت ما يمكن أن يؤثر على القدرة التنافسية من عوامل تمتلكها منشآت قطاع صناعة الأثاث سعيا من الباحث لأن تكون هذه الدراسة شاملة ما أمكن.

٦. استخدام عينة قوامها مدراء الإدارة العليا في منشآت قطاع صناعة الأثاث في فلسطين لتحديد العوامل التي تعزز القدرات التنافسية لمنشآتهم بهدف التحسين والتطوير.

١-٧ فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بجودة المنتجات على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين.

الفرضية الثانية:

ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالتطوير التكنولوجي على القـدرة التنافـسية لقطـاع صناعة الأثاث في فلسطين.

الفرضية الثالثة:

ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بإنتاجية العنصر البشري على القدرة التنافـسية لقطـاع صناعة الأثاث في فلسطين.

الفرضية الرابعة:

ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لامتلاك الموارد الفريدة على القدرات التنافسية لقطـاع صـناعة الأثاث في فلسطين.

الفرضية الخامسة:

ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالتطوير الإداري والتنظيمي للمنشآت الصناعية علـى القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين.

الفرضية السادسة:

ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين.

الفرضية السابعة:

ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالبحث عن فرص تصديرية فـي الأسـواق الإقليميـة والدولية على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين.

الفرضية الثامنة:

ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتبني الاستراتيجيات التنافـسية (خفـض التكلفـة- التمـايز - التركيز) على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين.

الفرضية التاسعة:

ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل مجتمعة على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث فـي فلسطين.

١-٨ متغيرات الدراسة:

تتضمن الدراسة متغيرا تابعا واحدا وعدد من المتغيرات المستقلة وهي موضحة بنموذج العلاقات الذي يوضحه الشكل رقم (١-١)، والمتغيرات هي:

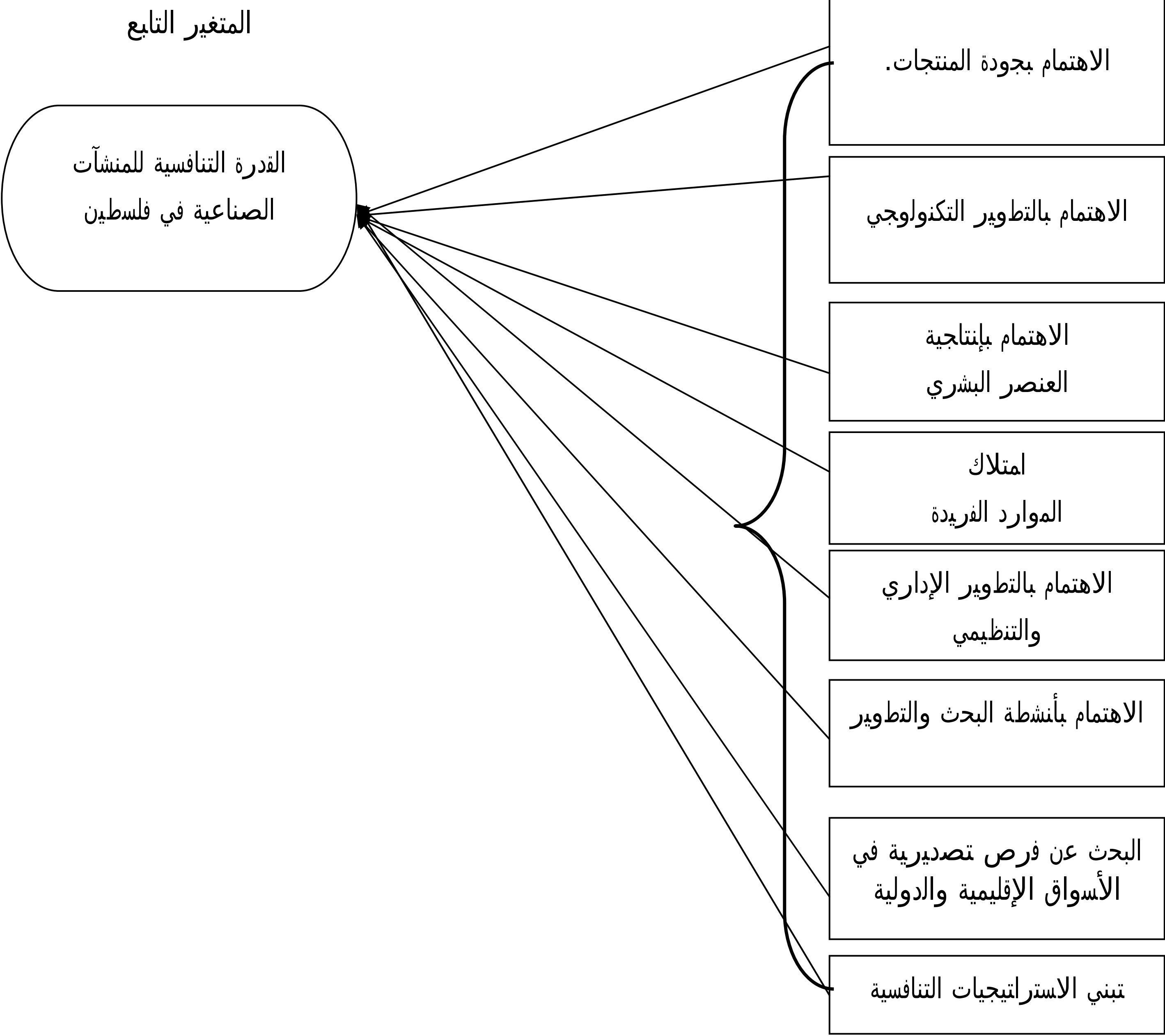
أولا- المتغير التابع:

القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين.

ثانيا- المتغيرات المستقلة:

١. الاهتمام بجودة المنتجات.
٢. الاهتمام بالتطوير التكنولوجي.
٣. الاهتمام بإنتاجية العنصر البشري.
٤. امتلاك الموارد الفريدة.
٥. الاهتمام بالتطوير الإداري والتنظيمي.
٦. الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير.
٧. البحث عن فرص تصديرية في الأسواق الإقليمية والدولية.
٨. تبني الاستراتيجيات التنافسية المناسبة.

نموذج الدراسة



الشكل ١-١ نموذج الدراسة

١-٩ التعريفات الإجرائية:

١. القدرة التنافسية:

هي الموقف الذي تكون عليه المنشأة حين يكون بمقدورها تقديم منتجاتها بتكلفة منخفضة أو جودة عالية مقارنة مع المنافسين في السوق بما يمكنها من تحقيق أرباح على المدى الطويل وتزود المساهمين بعائدات مرضية (Charles & Gareth, ٢٠٠٣: ١٣١).

والقدرة التنافسية هي الحالة التي تكون عليها المنشأة وتمكنها من التفوق والنجاح في مجال صناعتها (Douche , ٢٠٠٧: ١٧٢). وعرفها السلمي (١٩٩٨) على أنها تميز أداء المنشأة على الآخرين بما يحقق أهدافها في النمو والتوسع وامتلاك الحصة السوقية المستهدفة وتحقيق الأرباح.

ويرى مايكل بورتر (١٩٨٠: ٤٨)– أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة هارفارد الأمريكية –أن القدرة التنافسية هي النقطة التي تصل عندها المنشأة وتحقق مستوى منافس يمكنها من اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك التي يستخدمها المنافسون، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف.

ويعرف الباحث القدرة التنافسية على أنها قدرة المنشأة على تزويد سوق محدد بالمنتجات بصورة أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين معتمدة على دراسة إمكانياتها وقياس جاهزيتها للمنافسة في السوق بمركز تنافسي قوي من خلال تفوق أدائها على الآخرين لأطول فترة ممكنة. وتم قياسها هذا البعد من خلال:

١. قياس ربحية المنشأة مقارنة بالسنوات الماضية.
٢. قياس ربحية المنشأة مقارنة بالمنافسين في الصناعة.
٣. قياس تكاليف الإنتاج مقارنة بالسنوات الماضية.
٤. قياس تكاليف الإنتاج مقارنة بالمنافسين في الصناعة.
٥. قياس معدلات الإنتاجية الكلية مقارنة بالسنوات الماضية.
٦. قياس معدلات الإنتاجية الكلية مقارنة بالمنافسين في الصناعة.
٧. قياس حصة المنشأة من السوق مقارنة بالسنوات الماضية.
٨. قياس حصة المنشأة من السوق مقارنة بالمنافسين في الصناعة.

٢. الاهتمام بجودة المنتجات:

المنتجات: ما تقدمه المنشأة من شيء مادي ذو خصائص طبيعية أو صناعية ذات اسم تجاري محدد أعدت باهتمام من حيث الغلاف ومستوى الجودة وبأسعار مناسبة بهدف إشباع حاجة أو

رغبة لدى العملاء الحاليين أو المتوقعين (عبد الهادي، ٢٠٠٤، ص: ٢٧).

ويعرف الباحث المنتج على أنه كل ما يمكن أن تقدمه المنشأة للآخرين لإشباع حاجة أو رغبة معينة في وقت محدد وفي مكان محدد.

الجودة: قدرة الإدارة على تقديم سلعة أو خدمة تفي باحتياجات العملاء (ماضي، ٢٠٠٧: ١٢)، ويتفق معه في هذا التعريف إلى حد كبير ما ذكره في تعريف الجودة (الدرادكة وشبلي، ٢٠٠٢: ١٦) بأنها مجموعة من خصائص ومواصفات المنتج الذي يلبي حاجات ورغبات العميل، وهي تبدأ بدراسة الحاجات وتنتهي عند خدمات ما بعد البيع.

ويعرف الباحث الجودة بضرورة التأكد من أن الوحدات المنتجة مطابقة للمواصفات المقررة وحسب ما يراه العميل مناسبا حتى تشبع احتياجاته ورغباته.

السعر: القيمة المعطاة لمنتج معين والتي يتم التعبير عنها بشكل نقدي (جميل، ٢٠٠٧: ١٤).

ويعرف الباحث السعر على أنه القيمة التي تراها المنشأة مناسبة للمنتج عند بيعه للعملاء متضمنة التكاليف ونسبة الربح المنشودة.

وتم قياس الاهتمام بجودة المنتجات من خلال:

١. قياس هل تقديم المنشأة لمنتج يشبع رغبات عملائها يعد أساس لتحديد قدرتها التنافسية في السوق.

٢. قياس ما إذا كانت تلبية رغبات العملاء بمستوى الجودة المرغوبة يزيد من حصة المنشأة في السوق.

٣. قياس أثر اهتمام المنشأة بالمواد الخام وعملية الصنع على قدرتها على منافسة منتجات الآخرين في الأسواق.

٤.قياس ما إذا كان السعر يعد من العوامل التنافسية التي تحكم تفضيل العملاء لمنتجات المنشأة على المنتجات الأخرى المنافسة.

٥. قياس أثر التكاليف وسعر المنتج على ربحية المنشأة وقدرتها التنافسية في السوق.

٦. قياس أثر تقديم المنتج بالسعر المرغوب من قبل العملاء على زيادة حصة المنشأة في السوق.

٣. التطوير التكنولوجي:

هو عملية التجديد والتحديث للتقنيات والآليات التي تستخدمها المنشأة في أداء مهامها ونشاطاتها لأجل تقديم منتجاتها للسوق (عبد الباري، ٢٠٠٤). ويعرفها Pholakia (٢٠٠٢) على أنها جميع المعدات والتقنيات التي يمكن اقتنائها لأجل تقديم الأفضل للعملاء.

ويعرف الباحث التطوير التكنولوجي على أنه عمليات تجديد الآلات والمعدات التي تستخدمها

المنشأة لأجل تقديم منتجاتها إلى الأسواق على ألا يقتصر هذا التجديد على نشاطها الإنتاجي فقـط. وتم قياس هذا البعد من خلال:

١. قياس ما إذا كانت المنشأة لديها اهتمام بعمليات التطوير التكنولوجي.
٢. قياس ما إذا ما كان التطوير التكنولوجي في المنشأة يطال مجالات أخرى غير الإنتاج.
٣. قياس أثر التطوير التكنولوجي على القدرة التنافسية للمنشأة.
٤. قياس أثر التطوير التكنولوجي على الأعباء المالية التي تتحملها المنشأة.
٥. قياس أثر التطوير التكنولوجي على خفض التكلفة.
٦. قياس أثر التطوير التكنولوجي من خلال القدرة على الإنتاج باقتصاديات الحجم الكبير على زيادة الحصة السوقية.
٧. قياس أثر التطوير التكنولوجي على زيادة الإنتاجية.

٤. الاهتمام بإنتاجية العنصر البشري:

هي زيادة مستوى أدائهم في العمل. كما عملية اهتمام المنشأة المتواصل والمستمر بمواردها البشرية لامتلاك المهارات والمعارف والخبرات المتميزة من خلال تطبيق برامج التدريب اللازمة واستخدام أساليب التحفيز المناسبة بما يترتب عليه زيادة إنتاجيتهم وتحقيق الأهداف المحددة (Edvinsson & Molone, ١٩٩٧: ٧٨). وتم قياس هذا البعد من خلال:

١. قياس ما إذا كان العاملون يتمتعون بدرجة عالية من المهارة والمعرفة.
٢. قياس أثر امتلاك المنشأة لبرامج فعالة لتطوير العاملين على تحسين مستويات الإنتاجية.
٣. قياس أثر الاهتمام بالأجور والرواتب والحوافز على درجة الإنتاجية.
٤. قياس أثر تطوير العاملين في المنشأة على قدرتها التنافسية.
٥. قياس أثر تطوير أداء العاملين على خفض التكاليف.

٥. امتلاك الموارد الفريدة:

ويقصد بالموارد الفريدة هي تلك الموارد التي تمتلكها المنشأة ولا يملكها المنافسون الآخرون والتي تساعد المنظمة على الازدهار والتفوق على منافسيها ويمكن تقسيم هذه الموارد إلى عدة أقسام:

أ. "الموارد المادية: هي الموارد التي يسهل تحديدها أو لمسها مثل السيولة ومصادر التمويل، المواد الخام الأولية، ومعدات الإنتاج أو ما يسمى بالأصول الفيزيائية مثل المعدات والمحلات والمخازن والأدوات ومخزون الخامات والموقع.

ج. الموارد غير المادية: وهي الموارد التي يصعب تحديدها أو لمسها مثل المعلومات، مستوى

الجودة، التكنولوجيا المستخدمة، السمعة والاسم التجاري أو العلامة التجارية، براءات الاختراع وأسرار الصناعة وحقوق الملكية الفكرية وعلاقات المنشأة مع الموردين والموزعين والعملاء.

- **الموارد البشرية:** وهي مجموع مستوى المهارات والقدرات والكفاءات التي يملكها العاملين في المنشأة بما يساعدها على تحقيق أهدافها.

ويمكن تعريف الموارد الفريدة على أنها جميع الإمكانيات والعمليات التنظيمية والمهارات والخصائص والمعلومات والمعرفة التي تملكها المنشأة ولا يملكها المنافسون الآخرون. وقد تكون الموارد ملموسة كالآلات والأموال والمباني، أو غير ملموسة كالسمعة التجارية للمنشأة أو علامتها التجارية، وصورتها الذهنية لدى العملاء في السوق، والمهارات الفنية والتسويقية. "وتعتبر الموارد عنصر قوة يعزز القدرة التنافسية للمنشأة" (Grant, ٢٠٠١: ١١٤)، كما يعتبر المورد عنصر ضعف إذا ما أدارته المنشأة بصورة أقل كفاءة من المنشآت الأخرى في السوق.

وتم قياس هذا البعد من خلال:

١. قياس ما إذا كانت المنشأة تحدد مسار واضحا لمواردها الفريدة والكفاءات المحورية لعناصرها البشرية.
٢. قياس أثر امتلاك الموارد الفريدة على القدرة التنافسية للمنشأة.
٣. قياس أثر تحديد المنشأة مسار واضحا للموارد الفريدة على قدرتها التنافسية.
٤. قياس أثر عملية التجديد المستمرة للطاقات والقدرات على زيادة الإنتاجية.
٥. قياس أثر امتلاك الموارد الفريدة على زيادة الحصة السوقية وفرص نمو معدلات ربحية المنشأة.

٦. التطوير الإداري والتنظيمي:

هو الاهتمام بوجود الكادر الإداري والهياكل التنظيمية المناسبة التي بإمكانها الحصول على المعلومات المطلوبة واستغلالها في صالح المنشأة بما يعود عليها بتحقيق الأهداف المنشودة (الطجم، ٢٠٠٠: ١٠١).

ويعرف الباحث التطوير الإداري على أنه مجموع المجهودات المخططة والشاملة التي تهدف إلـى رفع كفاءة وفعالية الجهاز الإداري في منشآت الأعمال من خلال تطبيق مفاهيم وأساليب التغييـر والتحسين لتجعل منه نظاما يتفاعل مع البيئة ومتغيراتها ومساعدة الأفراد علـى العمـل بكفـاءة وتعديل ظروف العمل وجعلها مناسبة للتفوق والتميز.

وتعرف التطوير التنظيمي على أنه مجموع الجهود المخططة والمنظمة والتي تهدف إلى تحسين قدرة المنشأة على استيعاب التطورات والتغيرات المحيطة بها لرفع الكفاءة الإنتاجية، وتحسين قدرتها التنافسية. وتم قياس هذا البعد من خلال:

١. قياس ما إذا كان لدى المنشأة نظام إداري واضح.
٢. قياس ما إذا كان لدى المنشأة هيكل تنظيمي محدد يناسب طبيعة ومجال عملها.
٣. قياس أثر التطوير الإداري والتنظيمي على القدرة التنافسية للمنشأة.
٤. قياس أثر الاهتمام بالهيكل التنظيمي على زيادة الإنتاجية.
٥. قياس أثر التطوير الإداري على خفض التكاليف.
٦. قياس أثر التطوير الإداري على زيادة الإنتاجية.

٧. البحث والتطوير:

البحث هو مجموع الجهود التي تبذلها المنشأة نظريا أو تجريبيا والتي تهدف إلى امتلاك معرفة جديدة تتعلق بظواهر أو أحداث من أجل إيجاد حلول جديدة تتيح التوصل لطرق وأساليب جديدة، أو منتجات جديدة، أو كلاهما.

والتطوير هي عملية تهدف إلى تحسين طرق وأساليب أداء العمل أو تحسين مواصفات المنتج بما يلاءم توقعات العملاء وتحقيق أهداف المنشأة (Wheelen & Hunger, ٢٠٠٤: ٨٣). وتم قياس هذا البعد من خلال:

١. قياس ما إذا ما كانت المنشأة تولي أهمية لعمليات البحث والتطوير.
٢. قياس ما إذا كانت أنشطة البحث والتطوير في المنشأة تطال مجالات أعم وأشمل من الإنتاج.
٣. قياس أثر الاستثمار في مجال البحث والتطوير على تميز أداء المنشأة ومنتجاتها.
٤. قياس أثر تحديد أهداف واستراتيجيات البحث والتطوير بشكل واضح على زيادة مستويات الإنتاجية.
٥. قياس أثر الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير على القدرة التنافسية للمنشأة.
٦. قياس أثر أنشطة البحث والتطوير على خفض التكلفة.
٧. قياس أثر أنشطة البحث والتطوير على زيادة ربحية المنشأة.

٨. البحث عن فرص تصديرية في الأسواق الإقليمية والدولية:

أ. التصدير: هو عملية إشباع حاجات ورغبات العملاء الحاليين أو المستهدفين في أسواق خارجية (إقليميا أو دوليا) من المنتجات التي تقدمها المنشأة بما يحقق لها أهدافها في اقتحام الأسواق الخارجية واكتساب مغانم جديدة (عبد المحسن، ٢٠٠١: ٣٧٤).

ب. دراسة الأسواق الإقليمية والدولية: هي محصلة الجهود التي تقوم بها المنشأة من تجميع وتسجيل المعلومات المتعلقة بالسوق أو الأسواق المستهدفة الجديدة سواء إقليميا أو دوليا.

وتم قياس هذا البعد من خلال:

١. قياس ما إذا كانت المنشأة تمارس نشاط التصدير إلى الأسواق الخارجية.

٢. قياس أثر السياسة التصديرية الواضحة على زيادة فرص نموها وزيادة ربحيتها.

٣. قياس أثر إعداد دراسة الأسواق المستهدفة والحصول على معلومات حول الأسواق والاتفاقيات على زيادة القدرة التنافسية للمنشأة.

٤. قياس أثر تصدير المنتجات حسب احتياجات ورغبات العملاء في السوق التصديرية على القدرة التنافسية.

٥. قياس أثر الاستجابة للتغييرات التي تم رصدها في الأسواق الخارجية على زيادة فرص التوسع.

٦. قياس أثر إتباع إستراتيجية تسويقية (سعرية – ترويجية - توزيع) مدروسة على القدرة التنافسية للمنشأة وصادراتها.

٧. قياس أثر التصدير على زيادة ربحية المنشأة.

٩. تبني الاستراتيجيات التنافسية المناسبة:

هي تخطيط وتطبيق السياسات واتخاذ القرارات ضمن حدود الإمكانيات والموارد المتوفرة لدى المنشأة بما يمكنها من تحقيق أهدافها بدقة ومواجهة منافسيها بقوة في السوق والتغلب عليهم (Porter, ١٩٩٨: ٢٥). وتم قياس هذا البعد من خلال:

١. قياس ما إذا كان لدى المنشأة معرفة جيدة بالاستراتيجيات المختلفة للتنافس في السوق.

٢. قياس ما إذا كانت المنشأة تصمم الإستراتيجية التي تناسب إمكانياتها ومواردها.

٣. قياس أثر توفير الموارد اللازمة لتطبيق الإستراتيجية التي تم اختيارها على القدرة التنافسية للمنشأة.

٤. قياس أثر اختيار التوقيت المناسب للإستراتيجية على زيادة فرص تحقيق الربحية.

٥. قياس أثر اختيار الإستراتيجية المناسبة على زيادة فرص التوسع في الأسواق وربحية المنشأة.

١-١٠ منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الأسلوب الميداني حيث تم استخدام الأساليب الكمية من خلال استبانة تم تطويرها خصيصا لغرض الدراسة، وذلك لجمع المعلومات من المصادر الأولية. واشتملت

الاستبانة على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمتغيرات وفرضيات الدراسة.

١-١١ طبيعة الدراسة:

تعد هذه الدراسة دراسة مسحية، وتعتمد على أسلوب الاستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة التي تم استهدافها. ويتكون مجتمع الدراسة الكلي من منشآت قطاع الأثاث في فلسطين. وقد تم تحليل البيانات باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية بغرض اختبار فرضيات الدراسة.

١-١٢ الإطار الزمني للدراسة:

تعتبر هذه الدراسة دراسة مقطعية Cross – Sectional حيث تم جمع البيانات مرة واحدة فقط.

١-١٣ وحدة المعاينة:

منشآت قطاع صناعة الأثاث الفلسطيني.

١-١٤ مجتمع الدراسة:

تم حصر مجتمع الدراسة الذي تمت دراسته وقدر بحوالي ١٧٨ منشأة أثاث صناعية وهي إحدى شرائح قطاع صناعة الأثاث الفلسطيني والذي يضم ١٥٥٦ منشأة أثاث حسب ما أفادت به الإحصائيات الصادرة عن اتحاد الصناعات الخشبية والجهاز المركزي للإحصاء ٢٠٠٨، وهي موضحة بالجدول (١-١).

جدول ١-١ تصنيف منشآت قطاع صناعة الأثاث الفلسطيني حسب حجم العمالة

حجم الصناعة حسب عدد العمال	عدد المصانع	النسبة %
١- أقل من١٥ عامل	٩٨٣	٦٣,٢%
من ١٥ إلى أقل من ٣٠ عامل	٣٩٥	٢٥,٣%
٣٠ عامل فأكثر	١٧٨	١١,٥%
المجموع	**١٥٥٦**	**١٠٠%**

المصدر: تقرير تحديات قطاع الأثاث الفلسطيني، غزة، فلسطين: اتحاد الصناعات الخشبية، ٢٠٠٨.

تم اختيار عينة الدراسة عشوائيا من الشريحة التي تضم منشآت الأثاث التي توظف ٣٠ عامل فأكثر، حيث تعد هي المنشآت القائدة في هذا القطاع والتي يعتقد أن يكون لديها توجه ووعي استراتيجي دون غيرها من الشرائح الأخرى في هذا القطاع التي لا تعدو كونها مناجر أو ورش صغيرة ليس لديها رؤية واضحة نحو التوجه الاستراتيجي.

١-١٥ حجم العينة وتوزيعها:

اعتمد أسلوب العينة العشوائية الطبقية النسبية بمستوى معنوية($\alpha =$ ٠,٠٥) وتم حساب حجم العينة باستخدام المعادلة رقم ١,١ (عليان، ٢٠٠٠، ص: ٢١٠):

$$n = \frac{N}{N\alpha^2 + 1} \qquad ١,١$$

حيث$\alpha =$ ٠,٠٥، N=١٧٨ وبالتالي فإن حجم العينة يساوي: (١٢٣).

$$n = \frac{178}{178\ (.05)^2 + 1} = 123$$

وتجدر الإشارة إلى أن نتائج الاستعانة بالمعادلة رقم ١,١ تطابق مع جداول تحديد حجم العينة التي اقترحتها أوما سكران (Sekaran, ٢٠٠٣: ٢٩٤).

التوزيع الجغرافي لمجتمع الدراسة:

فيما يلي التوزيع الجغرافي لمجتمع الدراسة ونسبة العينة في كل محافظة في فلسطين،و يتضح ذلك في الجدول رقم (١-٢).

جدول ١- ٢ التوزيع الجغرافي لمجتمع الدراسة

الرقم	المنطقة الجغرافية	عدد المنشآت	حجم الإطار	النسبة	حجم العينة
١	غزة	٥٠٠	٥٧	%٣٢	٤٠
٢	نابلس	١٦	٢	%١	١
٣	طولكرم	١٢١	١٤	%٨	١٠
٤	قلقيلية	٧٥	٩	%٥	٦
٥	أريحا	١٦	٢	%١	١
٦	بيت لحم	١٥٥	١٨	%١٠	١٢
٧	الخليل	١٣١	١٥	%٨	١٠
٨	جنين	١٣٥	١٥	%٩	١١
٩	رام ا	٢٧٨	٣٢	%١٨	٢٢
١٠	طوباس	٢٠	٢	%١	١
١١	سلفيت	٦١	٧	%٤	٥
١٢	القدس	٤٨	٥	%٣	٤
	المجموع	**١٥٥٦**	**١٧٨**	**%١٠٠**	**١٢٣**

١-١٦ أداة الدراسة:

الاستبانة: قام الباحث بتصميم استبانة خاصة بموضوع الدراسة ليتم الاعتماد عليها كوسيلة لجمع البيانات من مصادرها الأولية. والاستبانة خاصة بالإدارة العليا في منشآت قطاع صناعة الأثاث في فلسطين. وهي تتكون من جزئين:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية، وبيانات عن منشآت الأثاث وحدات المعاينة.

الجزء الثاني: يتضمن فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وهي كالتالي:

المتغير التابع:

القدرة التنافسية لمنشآت قطاع صناعة الأثاث، ويتكون من ثماني فقرات من الاستبانة لقياس هـذا المتغير.

المتغيرات المستقلة:

وتم التعبير عنها بثماني متغيرات وهى كالتالي:

المتغير الأول: الاهتمام بجودة المنتجات، واستخدم لقياسه ٦ أسئلة.

المتغير الثاني: الاهتمام بالتطوير التكنولوجي، واستخدم لقياسه ٧ أسئلة.

المتغير الثالث: الاهتمام بإنتاجية العنصر البشري، واستخدم لقياسه ٥ أسئلة.

المتغير الرابع: امتلاك الموارد الفريدة، واستخدم لقياسه ٥ أسئلة.

المتغير الخامس: الاهتمام بالتطوير الإداري والتنظيمي، واستخدم لقياسه ٦ أسئلة.

المتغير السادس: الاهتمام بالبحث والتطوير، واستخدم لقياسه ٧ أسئلة.

المتغير السابع: الاهتمام بالبحث عن فرص للتصدير في الأسواق الإقليمية والدولية، واستخدم لقياسه ٧ أسئلة.

المتغير الثامن: تبني الاستراتيجيات التنافسية المناسبة للبيئة التي تعيش فيها الصناعة الفلسطينية، واستخدم لقياسه ٥ أسئلة.

أي أن مجموع الفقرات التي تتعلق بالمتغيرات المستقلة هو ٤٨ سؤال.

١-١٧ مقياس التحليل:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الأبعاد المتعلقة بالدراسة وهي كالتالي:

موافق بشدة: وأعطيت لها (٥) نقاط.

موافق: وأعطيت لها (٤) نقاط.

محايد: وأعطيت لها (٣) نقاط.

غير موافق: وأعطيت لها (٢) نقطة.

غير موافق بشدة: وأعطيت لها (١) نقطة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية لكل سؤال من الأسئلة المكونة للبعد الواحد. فقد تم تقسيم مدى الاستجابة (١-٥) إلى ٣ فئات متساوية الطول أي بطول ١,٣٣ وبذلك فقد:

اعتبر المتوسط الحسابي ذو درجة منخفضة إذا قل عن ٢,٣٣.

واعتبر المتوسط الحسابي ذو درجة متوسطة إذا تراوح بين ٢,٣٣-٣,٦٦.

واعتبر المتوسط الحسابي ذو درجة مرتفعة إذا زاد عن ٣,٦٦.

١-١٨ الأسلوب الإحصائي المستخدم:

استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) لتحليل البيانات. وتم اختبار الفرضيات ودراسة العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة باستخدام نماذج تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression، تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج Multiple Stepwise Linear Regression، كما تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة (منشآت قطاع صناعة الأثاث في فلسطين) حسب

المتغيرات الشخصية وخصائص المنشاة، وتم استخدام اختبار (ف) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لوصف استجابات أفراد عينة الدراسة على مقاييس الدراسة.

١-١٩ صدق أداة الدراسة وثباتها:

١-١٩-١ صدق أداة الدراسة:

تم اختبار مصداقية أداة الدراسة من خلال الاستعانة بمجموعة من المحكمين تكونت من بعض الأساتذة الأكاديميين وعدد من القيادات الإدارية العليا في مؤسسات قطاع خاص والممارسين في المجال الإداري ورجال أعمال. وقد قام الباحث بتعديل الاستبانة في ضوء ملاحظاتهم.

١-١٩-٢ ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم احتساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، كما يتضح من الجدول (١- ٣)، حيث وجد أن معامل الثبات يساوي (٠,٩٤) تقريبا، وهي قيمة مرتفعة. ولأن القيمة أكبر من (٠,٦) فهذا مؤشر جيد على اعتمادية التناسق الداخلي للأداة المستخدمة في هذه الدراسة (Sekaran, ٢٠٠٣: ٣١).

جدول ١- ٣ معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لأبعاد الدراسة:

البعد	الاتساق الداخلي
الاهتمام بجودة المنتجات.	٠,٨٤٣٢
الاهتمام بالتطور التكنولوجي.	٠,٨١٤٣
الاهتمام بإنتاجية العنصر البشري.	٠,٨٩١٩
امتلاك الموارد الفريدة.	٠,٨٩٣٣
الاهتمام بالتطور الإداري والتنظيمي.	٠,٨٣٦٦
الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير.	٠,٨٩٤٧
الاهتمام بالبحث عن فرص للتصدير في الأسواق الإقليمية والدولية.	٠,٨٥٤٢
تبني الاستراتيجيات التنافسية المناسبة.	٠,٨٩٢٥
القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين.	٠,٩٦٥٧
الأداة ككل	**٠,٩٤٥٣**



١-٢٠ محددات الدراسة:

١. اقتصرت الدراسة على منشآت قطاع الأثاث الفلسطينية التي تعمل على تشغيل ٣٠ عامل فأكثر للاعتقاد بامتلاكها التوجه والوعي الاستراتيجي دون غيرها من الشرائح الأخرى.

٢. نظرا لعدم قدرة الباحث على التواجد ذاتيا لجمع البيانات الميدانية فقد تم تدريب وتأهيل فريق من الخريجين وذوي الدرجات الجامعية لجمع البيانات الميدانية لأجل إتمام الدراسة.



٢١,١ هيكل الدراسة:

وتشتمل على مايلي:

الفصل الأول: **الإطار العام للدراسة،** ويتضمن هذا الفصل الفكرة العامة للدراسة والمشكلة التي تبحثها، أهمية الدراسة، أهدافها وفرضياتها ونموذجها، مع تحليل للدراسات السابقة، وبيان لمنهجية الدراسة ومجتمع الدراسة.

الفصل الثاني: **تناول هذا الفصل القدرة التنافسية والعوامل التي تؤثر عليها**، يتضمن هذا الفصل تعاريف شاملة لمفهوم القدرة التنافسية، وإظهار وتحليل أهم العوامل التي تؤثر عليها وكيف تؤثر هذه العوامل على القدرة التنافسية، بالإضافة إلى نبذة عن مجتمع الدراسة قطاع صناعة الأثاث في فلسطين.

الفصل الثالث: **الدراسة الميدانية، تحليل البيانات واختبار الفرضيات.** يتضمن هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية على مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح ميداني، وتوزيع الاستبيانات على العينة ومن ثمّ جمعها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإختبار الفرضيات.

الفصل الرابع: **الاستنتاجات والتوصيات.** يقدم هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة متبوعة بعدد من التوصيات.

الفصل الثاني

الإطــار النظــري

المبحث الأول: البيئــة الصناعية والتنافسية والقدرة التنـافسيــة

٢-١-١ مقدمــــــــة:

تدفع البيئة منشآت الأعمال بشكل عام والمنشآت الصناعية بشكل خاص إلى التحسين المستمر في أداءها لاحتلال موقع متميز في السوق والتقدم على المنافسين. فعلى المنشأة فهم العلاقة بين البيئة وقدرتها التنافسية للاستفادة من الفرص التي تنتج عن هذه العلاقة.

يتناول هذا الفصل دراســة وتحليــل مفهوم القدرة التنافسية بأبعادها بما فيها البيئة التنافسية وقوى التنـافس التي تشكـل هذه البيئـة والتي تؤثر بشكل كبير ومباشر على القدرة التنافسية للمنشأة، ومحاولة فهم العلاقة بين هذه القوى من جهة، وكيف تؤثر على المنشآت والعائد على الاستثمار من جهة أخرى، كما ويتناول هذا الفصل تحليل مفهوم التنافسية، تعريفها، أنواعها، عواملها وكيفية قياسها. وذلك للإجابة على السؤال: لماذا تتفوق بعض المنشآت على غيرها في إطار صناعة معينة؟ وما هي القاعدة التي ترتكز عليها قدرتها التنافسية؟ وسيتم مناقشة ذلك من خلال التركيز على عدة محاور رئيسية هي:

١. هل تمتلك المنشآت قدرة تنافسية بالشكل المطلوب؟
٢. كيف يمكن تحديد القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال؟
٣. ما هي العوامل التي تؤثر عليها؟
٤. هل يمكن للقدرات التنافسية أن تتراجع؟ بمعنى لماذا تفقد المنشآت قدرتها التنافسية؟
٥. كيف تستطيع المنشآت تجنب الفشل التنافسي وما ينبغي القيام به لأجل ترسيخ القدرة التنافسية على مدار الوقت.

٢-١-٢ تحليل البيئة الصناعية وتحليل الصناعة وقوى المنافسة:

يقصد بالبيئة مجموعة العناصر والقوى التي تواجهها المنشأة في بيئة العمل. أما البيئة الصناعية فيقصد بها "مجموعة المنشآت التي تقدم ذات المنتج أو الخدمة" (Johnson, et al., ٢٠٠٨: ٥٩).

وتعرف هذه الدراسة البيئة على أنها مجموع المنشآت التي تقدم منتج أو مجموعة متشابهة أو مترابطة من المنتجات.

ويقصد بتحليل الصناعة عملية تحديد أو قياس لدرجة جاذبية الصناعة ومدى إمكانية تحقيقها للربح المستهدف (Naraynan, V. & Nath, ٢٠٠٥: ١٩٧).

ويعرف الباحث تحليل البيئة الصناعية على أنه العملية التي من خلالها يطـور متخـذو القـرار الرئيسيون فهْمهم للمعلومات المتعلقة بالعوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء المنشأة فـي الوقـت الراهن وفي المستقبل. وعليه فإن عملية تحليل هذه البيئة تساعد على تحديد مدى جاذبية الـصناعة والتي تعد من الأسس الهامة في قرارات الاستثمار التي تتخذها المنشآت، وهي تحديد نقاط القـوة والضعف التي تمتلكها كل منشأة فـي مواجهـة المنافـسين الآخـرين فـي البيئـة الـصناعية.

ويرى المغربي (٢٠٠٦) أن دراسة هذه العوامل تساعد على تحديد طبيعة البيئـة الحاليـة التـي تواجهها المنشأة والتغييرات البيئية التي من المحتمل أن تواجهها في المـستقبل، وتحليـل البيئـة الصناعية يساعد في تحديد الموارد وكيفية الحصول عليها لاستغلالها بالـشكل الأمثـل وتـصميم الإستراتيجية المناسبة.

ويعتبر بورتر أن تعريف الصناعة ليست تحديد المجال الذي ترغب المنشأة المنافسة فيه، إنما هي مجموع المنشآت التي تقوم بإنتاج منتجات يعد كل منها بديلا قريبا للأخر(Porter, ١٩٨٠). ويعد هذا التعريف الذي يتبناه بورتر تعريفا عمليا وواضحا.

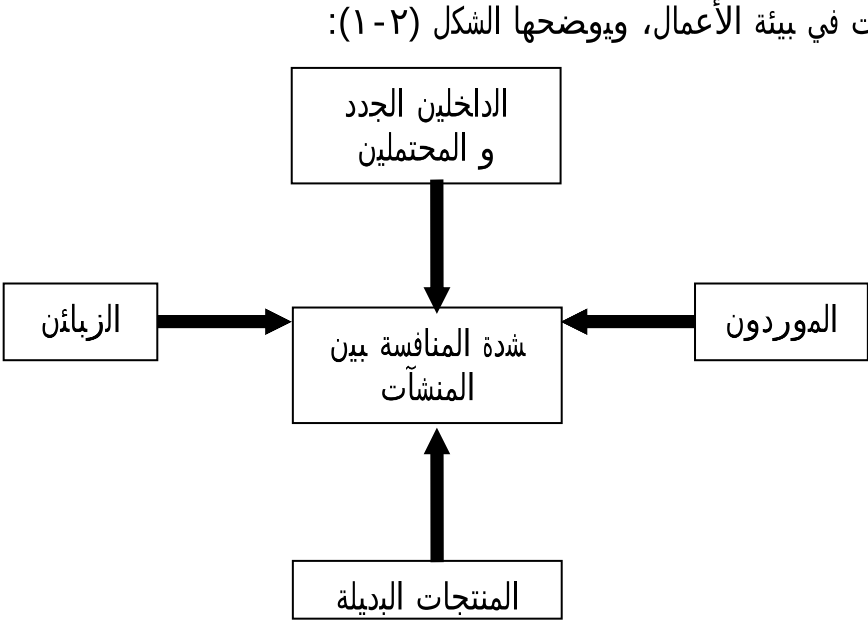
يرى بورتر (١٩٩٧) أن أهم ما يشغل المنشأة هو التعرف على شدة المنافسة القائمة داخل بيئتها الصناعية، لذا قدم إطاراً لتحديد مدى جاذبية وربحية الصناعة وذلك من خلال تحليل خمس قوى تحكم التنافس في الصناعة. وتعد هذه القوى عوامل تتفاعل مع بعضها البعض كمحدد للضغوطات التي تواجهها المنشأة في صناعتها. وعندما تكون هذه القوى في صالح المنشأة تقل أنواع الضغوطات السلبية التي تؤثر على ربحيتها والعكس صحيح.

الفهم الصحيح للكيفية التي تعمل بها هذه القوى في الصناعة وكيفية تأثيرها على موقف المنشأة يمكّنها من خلق مركز أقل تعرضاً للهجوم (Porter, ١٩٨٥).

تعمل المنشآت - ولاسيما الصناعية منها - في بيئة تمتاز بالتغيير المستمر، فأصبح مـن واجبهـا تحديد مكوناتها الرئيسة، آثارها، واتجاهاتها المستقبلية. فالمنشآت تواجه منافسة. وتتوقف شدة هذه المنافسة على عدد من العوامل الأساسية تسمى بقوى التنافس.

٢-١-١-٢ تحليل قوى التنافس Competitive Forces Analysis:

قدم بوتر نموذجا يعد هو الأكثر قبولا وشمولية في تحليل البيئة التنافسية وقوى التنافس التي تـؤثر على المنشآت في بيئة الأعمال، ويوضحها الشكل (٢-١):



شكل ٢-١. قوى التنافس

Source: Porter, M.E., Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitions, Free Press, ١٩٨٠, p. ٥.

هذه القوى تهدد المنشآت بشكل متواصل، وتساعد في تحديد مدى جاذبية الصناعات. كما وتجـدر الإشارة إلى أنه كلما زادت قوة هذه العوامل تضعف قدرة المنشآت في الحـصول علـى أربـاح أفضل.

أولا: تهديدات الداخلين الجدد أو المنافسين المحتملين Threats of New Entrants:

يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة، ولديهم رغبة في السيطرة على حصة من السوق، أو الحصول على موارد أكثر مما يسبب تآكلا في أرباح المنشآت القائمة في الـصناعة. ويـرى Pearce, et al (٢٠٠٨) أن درجة خطورة الداخلين الجدد تتحدّد من خلال حواجز الدخول التـي تجعل الانضمام إلى مجال صناعي معين أمرا مكلفا كاقتـصاديات الحجم Economic of Scale وتعني مزايا الانخفاض في التكلفة المصاحبة للإنتاج بالحجم الكبير، المتطلبات الرأسمالية، الخبرة، تميز وتنوع المنتج، الوصول إلى الموردين وقنوات التوزيع، المهاجمة مـن المنـشآت القائمـةُ، والسياسات والقيود القانونية والحكومية.

ثانيا: تهديد المنتجات البديلة Threats of Substitute Products:

تعد المنتجات البديلة مجموعة المنتجات التي تؤدي الدور ذاته الـذي تؤديـه منتجـات المنـشأة،

ووجودها يزيد حجم المنافسة ويقلل العائد الذي تحصل عليه كل منشأة نظرا لاقتسام إجمالي العائد في السوق بين المنشآت المتواجدة. تهديد المنتجات البديلة يؤثر على معدل نمو الصناعة وربحيتها، فكلما زاد عدد المنشآت التي تقدم منتجات بديلة كلما قل عائد كل منشأة.

ثالثا: القوة التفاوضية للعملاء The Bargaining Power of Buyers:

يعتبر التفاوض على السعر عادة بل وموهبة لدى الكثير من المشترين منذ بدء التجارة إلى يومنـا هذا، فهم يشعرون بمكاسب وانتصارات لمجرد أنهم قاموا باقتطاع جزء من الـسعر لـصالحهم أو التفاوض للحصول على مستوى أفضل من الجودة أو خدمات ما بعد البيع. ويمكن للعميل أن يرغم المنشأة على تخفيض سعرها أو تكثيف خدماتها مما يؤثر على معدلات ربحيتها، وتـزداد القـوة التفاوضية للعملاء عندما تمثل حجم مشتريات العميل جزءا كبيرا من حجم المبيعات، أو أن المنتج يمثل حصة كبيرة من مدفوعات العميل، ومحدودية إمكانياته المادية، تعـدد المنتجـين، تكـاليف التغيير Switching Cost وهي التكاليف التي يجب أن يتحملها العميل نتيجة انتقاله من منشأة إلى أخرى (Porter, ٢٠٠١).

رابعا: القوة التفاوضية للموردين The Bargaining Power of Suppliers:

تشكل قدرة الموردين على تغيير أو رفع أسعار المواد الخام اللازمة للإنتاج تهديدا تواجهه منشآت الأعمال. وتظهر هذه القوة التفاوضية عندما يتعامل المورد مع عدد كبير من المنـشآت، ارتفـاع تكلفة التغيير High Switching Cost وهي تكلفة الانتقال من مـورد لآخـر، طبيعـة المنـتج وتكاليف الاحتفاظ به، تمييز المنتج في الجودة أو التصميم، أو غياب المنتجات البديلة.

خامسا: شـدة المزاحمة أو المنافسة بين المنشآت Intensity of Rivalry:

تعد المناورات أحد أشكال المزاحمة بين المنافسين للسيطرة علـى موقـع متميـز فـي الـسوق، والسيطرة على حصة سوقية أكبر. فتعتمد المنشآت على الأسعار، الترويج، إطلاق منـتج جديـد لتحسين مواقعهم وسيطرتهم على قطاعات ترضيهم من السوق. ويرى خليل (١٩٩٨) أن المنافسة تكون في بعض القطاعات قوية، وفي أخرى متوسطة، وفي أخرى هادئة وذلك لتعدد المنافسين في القطاع، معدل نمو الصناعة، ارتفاع التكاليف الثابتة، حواجز الخـروج كـالحواجز الاقتـصادية والإستراتيجية، غياب التمييز ونمطية المنتجات.

يستخدم نموذج تحليل قوى التنافس لبورتر في قياس وتحديد جاذبية الصناعة ويشكل هذا النمـوذج أداة هامة في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المنشأة مما يساعدها على استغلال الموارد المتاحة بفعالية وعلى وجه التحديد في مجالي البحث والتطوير، لذا فإن الربحية وتكلفـة الـصنع والإنتاجية والحصة السوقية تشكل جميعها مؤشرات للمنافسة على مستوى المنشأة.

ومما سبق نخلص إلى أن قوى التنافس باختلاف أنواعها تدفع المنـشآت الـصناعية إلـى النّمـو والتطور وتساعدها على تحقيق أهدافها في الوصول إلى الربحية على أن تستفيد هذه المنشآت من الفرص المتاحة واستغلالها في تحقيق أهدافها، أو أنها تدفع المنشآت إلى الزوال إذا ما فشلت فـي مجاراة المتغيرات باختلاف أنواعها في البيئة المحيطة.

ويرى الباحث أن تحليل هذه القوى يساعد على تحديد الفرص والمخاطر Opportunities – Threats (O-T) التي يجب أن تأخذها المنشآت بعين الاعتبار لأجل تنافس أفضل.

بعد تحليل قوى التنافس في البيئة الخارجية لمنشآت الأعمال، فإنه من الضروري تحديـد مفهـوم التنافسية، أنواعها، العوامل التي تساهم في تشكيلها أو تعزيزها، وكيفية قياسها.

٢-١-٣ التنـافسـة Competitiveness:

إن المتغيرات الاقتصادية والتقنية في السنوات القليلة الماضية وظهور عصر العولمة تأثيراتها على إقامة نظام الأعمال العالمي الجديد، وجعل التنافسية هي الآلية الأساسية لمنشآت الأعمال المعاصرة في حربها لاقتناص الفرص وغزو الأسواق في مختلف دول العالم والسيطرة عليه لتحقيق أهدافها في النمو وتحقيق الأرباح، استدعت فهم التنافسية من حيث مفهومها، خصائصها، قياسها وعوامل تعزيزها.

والتنافسية تعني قدرة المنشأة على تقديم المنتج بالنوعية الجيدة والـسعر المناسـب وفـي الوقـت المناسب مما يجعلها أقدر على تلبية حاجات عملائها وبكفاءة أفضل من المنشآت الأخرى (وديـع، ٢٠٠٠).

ويرى كل من Charles & Gareth (٢٠٠٣) القدرة التنافسية بأنها هي الموقف الذي تكون عليه المنشأة حين يكون بمقدورها تقديم منتجاتها بتكلفة منخفضة أو جودة عالية مقارنة بالمنافسين في السوق بما يمكنها من تحقيق أرباح على المدى الطويل وتزود المساهمين بعائدات مرضية. أو هي الحالة التي تكون عليها المنشأة وتمكنها من التفوق والنجاح في مجال صناعتها (Enright, ٢٠٠٤). ويرى السلمي (١٩٩٨: ٣٥) أن القدرة التنافسية هي تميز أداء المنشأة على الآخرين بما يحقق أهدافها في النمو والتوسع وامتلاك الحصة السوقية المستهدفة وتحقيق الأرباح.

ويرى بورتر (١٩٩٨) أن القدرة التنافسية هي النقطة التي تصل عندها المنشأة إلى تحقيق مستوى منافس يمكنها من اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك التي يستخدمها المنافسون، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف عمليا.

كما عرفت التنافسية على أنها مجموع أو محصلة ظروف التنافس والمنافسين وتحديـد الموقـف التنافسي للمنشأة، واختيار استراتيجيات التنافس بهدف تحقيق ميزة متواصـلة (مرسـي وسـليم، ٢٠٠٧: ٩٥).

وعلى ضوء ما سبـق، يعرف الباحث القدرة التنافسية على أنها قدرة المنشأة على تزويد الأسواق بالمنتجات بصورة أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين معتمدة على إمكانياتها وجاهزيتها للمنافسة في السوق وتفوق أدائها لأطول فترة ممكنة بما يحقق أهدافها في الحصول على العائد المطلوب.

والتنافسية الصناعية تعني قدرة المنشأة على المنافسة من ناحية الجـودة والكفـاءة الداخليـة فـي استخدام مواردها حتى تضمن تحقيق عائد اقتصادي.

وتكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي World Competitiveness Report (١٩٩٩: ٢) إلـى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيـث تعطـي التنافسية منشآت الدول الصغيرة فرصة الخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة الـسوق العالمي.

ونظرا لسعي المنشآت - ولاسيما الصناعية منها - للتفوق على المنافسين، فإن عليها تحديد العوامل التي تساهم في تشكيل أو تعزيز تنافسيتها وصولا إلى النمو وتحقيق الأرباح.

تتيح القدرة التنافسية للمنشأة تقديم نفسها بشكل يختلف عن منافسيها، ويؤكد تميزها واختلافها عنهم من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز. ويرى وديع (٢٠٠١: ٢) أن القدرة التنافسية تسمح للمنشآت بتحقيق نتائج مهمة تتمثل في خلق الفرص التسويقية الجديدة أو تحقيق اختراق لمجال تنافسي جديد.

وتتجلى القدرة التنافسية في مظاهر متعددة منها الجودة الأعلى للمنتجات التي تقدمها المنشأة، وسرعة الاستجابة لرغبات العملاء، وقصر الوقت المستغرق لتقديم منتجات جديدة وأن تكون المبادرة إلى الأسواق First Mover، وخفض التكاليف مع المحافظة على مستوى الجودة. في حين أن التسابق نحو تدعيم وتعزيز القدرة التنافسية يجعل المنافسة في ديناميكية مستمرة نظرا لحرص الجميع على كسب السباق والتفوق على الآخرين.

٢-١-٤ خصائص القدرة التنافسية:

نظرا لأن القدرة التنافسية تتعلق بالإمكانيات الداخلية لمواجهة متغيرات البيئة الخارجية، ينبغي أن تتصف هذه القدرة بعدد من الخصائص والتي يمكن اعتبارها شروطا يلزم توفرها في القدرة التنافسية وهي:

١. **المرونة**: وتعني إمكانية التعامل مع متغيرات البيئة المحيطة بشكل يحقق قدرة أفضل على المنافسة في السوق ومركز تنافسي متقدم.
٢. **الإنتاجية**: وتعني القدرة على استثمار واستغلال الموارد البشرية والمادية وغير المادية في تحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة بما يحقق التفوق على المنافسين.
٣. **القيمة**: أي أن يكون مصدر القدرة التنافسية ذو قيمة.
٤. **القدرة على خلق التمايز**: القدرة على خلق التمايز يعني أن المنشأة لديها قدرة تنافسية عالية تستطيع أن تتغلب بها على منافسيها (عباس، ٢٠٠٥)، وأن تبنى القدرة التنافسية على الاختلاف وليس على التشابه (هامل، ٢٠٠٤).
٥. **الحسم:** أي أنها تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
٦. **الندرة**: أن تكون المنشأة وحدها تمتلك هذه القدرة (Barney, ٢٠٠٦) كالمقومات الفكرية للعناصر البشرية.
٧. **إمكانية الدفاع عنها:** أي يصعب على المنافس محاكاتها.
٨. **الاستمرارية**: وتعني بقاء القدرة التنافسية على المدى الطويل.
٩. **عدم قدرة الآخرين على تقليدها:** أي جعلها غامضة بالنسبة لهم، فلا يستطيعون التعرف على مصادرها.
١٠. **الديناميكية**: وتعني التجدد لتلبية الاحتياجات المرحلية.

هذه الشروط يكمل بعضها البعض، وكل شرط منها مرتبط بالشروط الأخرى. فالحسم يحتاج إلى استمرارية، والاستمرارية تحتاج إلى إمكانية الدفاع عنها.

٢-١-٥ قياس القدرة التنافسية:

قياس القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال يعد قياسا لمدى جاهزيتها للتنافس. وتتعدد هذه المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس القدرة التنافسية وهي:

١. **الربحية:**

تعد الربحية بحد ذاتها مؤشراً على القدرة التنافسية، ويمكن القول أن المنشأة تمتلك قدرة تنافسية عندما تحقق معدل ربح أعلى من المتوسط الذي تحققه مجموع المنشآت في الصناعة، وأنها تمتلك قدرات تنافسية راسخة إذا كان بإمكانها تحقيق الحفاظ على معدل ربح مرتفع بشكل مستمر. في حين لا يمكنها تحقيق تنافسية في أسواق تتجه إلى الوراء وتميل نحو التراجع، الأمر الذي يجعل الربحية الحالية للمنشأة لا تشكل ضمانا لتنافسيتها في المستقبل. ويرى خليل (١٩٩٨) أن قدرة المنشأة على تحقيق الربح تدل على مدى قدرتها على بناء قدرتها التنافسية من خلال المفاضلة بين

التكلفة الأقل والتميز في جودة منتجاتها.

٢. **تكلفة الصنع:**

تعد تكلفة الصنع في منشأة مـا بالقيـاس إلـى مثيلتهـا لـدى المنافـسين مؤشـرًا للتنافـسية. ويرى Manzini, et al (٢٠٠٦) أنه في حال زادت هذه التكلفة عما لدى المنافسين فإن المنـشأة يكون لديها مشكلة في قدرتها تنافسية ويعزى ذلك لعدة أسباب منها انخفاض إنتاجيتهـا أو ارتفـاع تكلفة عوامل الإنتاج، أو لكلا السببين معاً.

٣. **معدل الإنتاجية الكلية:**

معدل الإنتاجية الكلية يدل على مدى فاعلية المنشأة. ويرى الهواري (٢٠٠٢) أن الإنتاجية تحدد من خلال تحويل عوامل الإنتاج إلى منتجات تامة الصنع وجاهزة للبيع. لذا يمكن للمنشآت قياس قدرتها التنافسية من خلال مقارنة معدلات إنتاجيتها الكلية بإنتاجية منافسيها.

٤. **الحصة السوقية:**

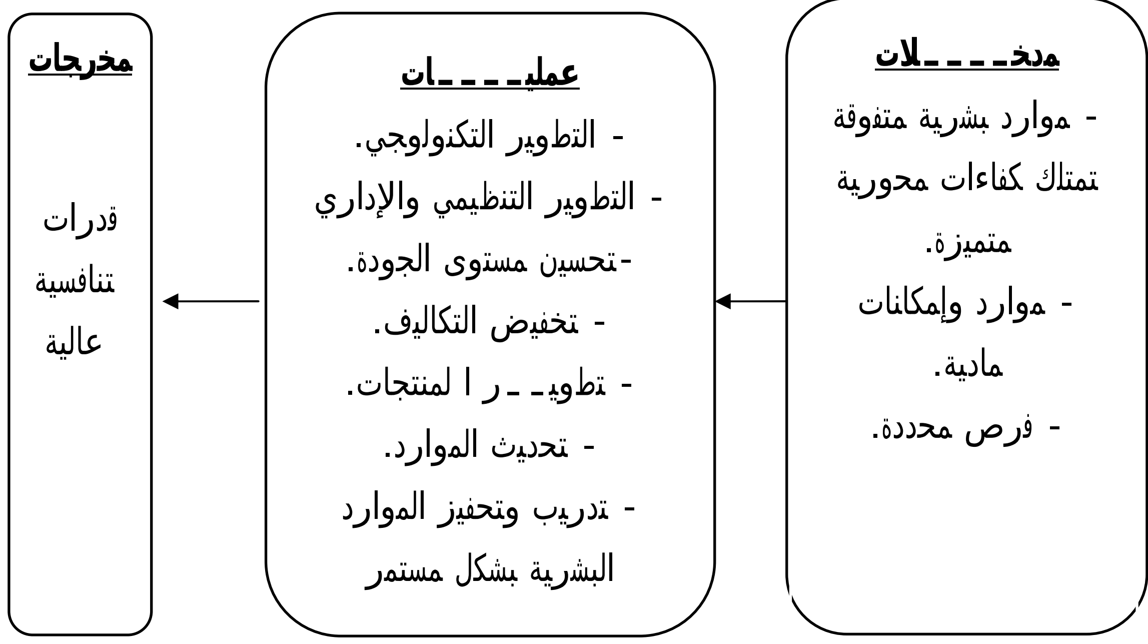
يمكن لمنشأة ما أن تحقق أرباحا على مستوى السوق المحلية دون أن تشارك في المنافـسة علـى مستويات أخرى كالمستوى الإقليمي أو الدولي. وقد يكون اكتفائها بحصة من السوق المحلي نظرا لعدم قدرتها على المنافسة على مستويات أعلى من السوق المحلية. وبغض النظر عـن المـستوى الذي تنافس فيه المنشأة فإن الحصة السوقية هي محور الأمر، ويـرى كـل مـن Johnson, & Scholes (٢٠٠٨) أنه كلما كانت حصتها من السوق أكبر كلما ازدادت الربحية بافتراض ثبـات العوامل الأخرى. وتعتمد الحصة السوقية للمنشأة بشكل أساسي على مدى جاذبية المنتجات التـي تقدمها، فكلما كانت المنتجات التي تقدمها المنشأة أكثر جاذبية كلما زادت حـصتها فـي الـسوق. ويمكن تقدير القدرة التّنافسية للمنشأة من خلال احتسـاب حـصة المنـشأة ومقارنتهـا بحـصة المنافسين الآخرين أو بإجمالي السوق. وتحديد هل الحـصة أعلـى أو أقـل أو ضـمن متوسـط الصناعة. "مقارنة الحصة السوقية للمنشأة مع الأخرين تدفعها لتحسين أداءهـا، والتقـدم للأمـام" (Porter, ١٩٩٠: ٢١٠)، والاهتمام بهذه المقارنة يساعد المنشآت على اتخاذ مـا يلـزم لتعزيـز قدرتها التنافسية لأجل التفوق على الآخرين.

ومما سبق نخلص إلى أن تنافسية المنشآت تتعزز بالانتباه للبيئة المحيطة بكافة متغيراتها، أخـذين بعين الاعتبار العوامل التي تعزز تنافسية المنشأة الأمر الذي يضمن استمراريتها ونموها أو يـدفع بها للخروج من السوق. فتعزيز القدرة التنافسية للمنشأة يكسبها تفوقا على منافسيها الأمـر الـذي يتطلب البحث عن العوامل التي تشكل هذه القدرة أو تعززها.

٢-١-٦ نظام تشكيل وتعزيز القدرة التنافسية:

لقد طور الباحث نظاما لتشكيل وتعزيز القدرة التنافسية. حيث يرى أن بناء القدرة التنافسية أو تدعيمها يشبه الأنشطة والأنظمة الأخرى من حيث أنها بحاجة إلى مدخلات، عمليات ومخرجات. وتتمثل مدخلات تشكيل أو تعزيز القدرة التنافسية في امتلاك الموارد البشرية المؤهلة ذات الكفاءات المحورية، بالإضافة إلى الإمكانات والموارد المادية، ورصد الفرص في البيئة الخارجية والعمل على اقتناص المناسب منها حسب طبيعة ونشاط المنشأة.

أما العمليات التي تساهم في تشكيل القدرة التنافسية أو تعزيزها فتتمثل في الاهتمام بالتطوير التكنولوجي، والتطوير الإداري والتنظيمي على حد سواء، بالإضافة إلى خفض التكلفة، وعمليات تطوير المنتجات، وتحديث الموارد على اختلاف أنواعها، والاهتمام بالعنصر البشري من حيث التحفيز والتدريب وتجديد القدرات. وتتمثل المخرجات في الحصول على قدرة عالية على التنافس. والشكل (٢-٢) يوضح عملية تشكيل أو تعزيز القدرة التنافسية.



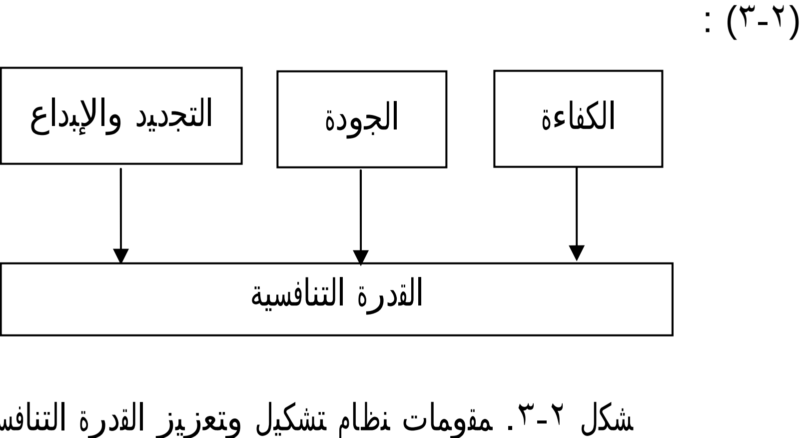
شكل ٢-٢. نظام تشكيل وتعزيز القدرة التنافسية

المصدر: إعداد الباحث.

٢-١-٧ مقومات نظام بناء وتشكيل القدرة التنافسية:

تحتاج فعالية نظام بناء أو تشكيل القدرة التنافسية إلى بعض المقومات. ويرى الباحث أن هناك ثلاث مقومات ضرورية لهذا النظام وهي: الكفاءة، الجودة، والتجديد والإبداع، وهي مقومات يمكن

لأي منشأة أن تتبناها بغض النظر عن مجال إنتاجها الصناعي. وهذه المقومات موضحة في الشكل (٢-٣) :



شكل ٢-٣. مقومات نظام تشكيل وتعزيز القدرة التنافسية

المصدر: إعداد الباحث.

١. الكفاءة:

ضمن إطار نظام بيئة الأعمال المفتوحة يتمثل دور المنشأة في إجراء عمليات تحويل مدخلات الإنتاج التي يتم الحصول عليها مثل المواد الخام، الأموال، الموارد البشرية، المهارات والكفاءات وتحويلها إلى مخرجات هي عبارة عن منتجات ذات قيمة عند العميل تشبع حاجاته. والمقصود بالكفاءة هنا مقدار المدخلات المطلوبة للإنتاج للحصول على مخرجات معينة، ومدى قدرة المنشأة على الحصول على الموارد التي تعد مدخلات أساسية لعملية تشكيل أو تعزيز القدرة التنافسية. ويمكن أن تكون المنشأة أكثر كفاءة من غيرها إذا ما انخفضت نسبة المدخلات المطلوبة للحصول على مخرجات معينة. ويساعد عنصر الكفاءة المنشآت على تحقيق خفض في التكلفة مما يساهم في تحقيق قدرة تنافسية متميزة.

والكفاءة هنا تشمل تعدد مصادر القدرة التنافسية بحيث يصبح من الصعب على الآخرين اختراقها أو التغلب عليها، في حين أن امتلاك مصدر واحد يجعلها عرضة للاختراق من قبل المنافسين.

٢. الجودة:

يقصد بالجودة هنا مستوى المواصفات الذي تصل إليه مدخلات عملية تشكيل أو تعزيز القدرات التنافسية ومستوى كفاءة عملية الدمج بين هذه المدخلات لأجل تشكيل أو تعزيز قدرة تنافسية عالية.

٣. التجديد والإبداع:

المقصود بالتجديد والإبداع هنا إحداث كل ما هو جديد في طريقة الحصول على مقومات تشكيل أو تعزيز القدرة التنافسية على أن يشمل التجديد: الموارد، المنتجات، عمليات الإنتاج، التطوير الإداري والتنظيمي، والاستراتيجيات. ويعتبر الباحث أن التجديد أحد أسس تعزيز القدرات

التنافسية التي يمكن أن تحقق التفوق على المنافسين، ولا يقف الأمر عند هذا الحد، بل يمتد ليشمل وسائل حماية هذه المقومات.

وعمليات التجديد تشكل مصدرا رئيسا للقدرات التنافسية لأنها تعد شيئا فريدا يفتقر إليه المنافسون. ويسمح هذا التفرد بتميز قدرات المنشأة وأدائها وبالتالي اختلافها عن الآخرين، كما ويساعد في تدعيم القدرات التنافسية التي تمتلكها المنشأة والتي قد تجعلها رائدة في مجالها. وفي الوقت الذي يحاول فيه المنافسون محاكاة مقومات هذه القدرة، تكون المنشأة قد نجحت في إيجاد مقومات أخرى فريدة لحمايتها منهم.

ويمكن القول أن الكفاءة المتفوقة يمكن أن تقود للجودة المتفوقة، بينما التجديد والإبداع يدعم كل من الكفاءة والجودة. والمنشآت الصناعية التي تقوم بخلق مزايا جديدة تحرص على تعـدد مقومـات قدرتها التنافسية ذات السمات الفريدة لتفادي قيام المنافسون بتقليدها أو محاكاتها.

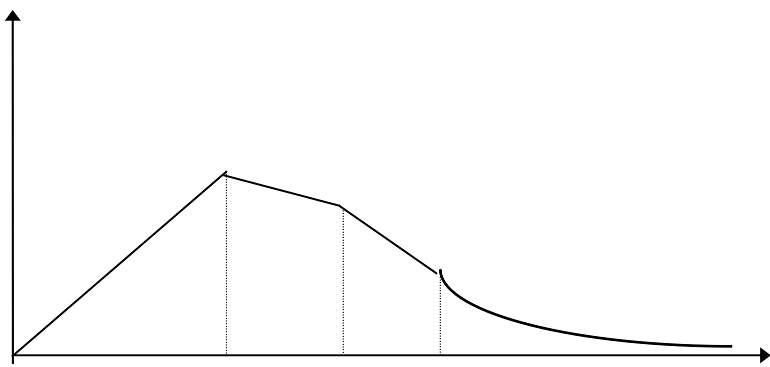
٢-١-٨ حماية القدرة التنافسية:

يعد تحديد القدرة التنافسية أداة تمكن المنشآت من قياس جاهزيتها للتنافس، مما يعني ضرورة الحفاظ على ديمومة هذه القدرة وتطبيق خطوات تطويرية. يواجه مدراء المنشآت تحديا كبيرا وهو تحديد العمر الزمني للقدرة التنافسية.

والمنشآت التي تستحوذ على قدرات تنافسية تحقق أرباحا أعلى من متوسط الصناعة التي تعمل بها. وهي مؤشرات تفيد بأنها تمتلك مصادر فريدة وكفاءات محورية ذات قيمة عالية تخلق قدرة تنافسية متميزة تجعلها تتفوق على غيرها من المنافسين الذين يبادرون برد فعل للتعرف على هذه المصادر لأجل تقليدها وتحقيق أرباح أكثر. ويعتبر خليل (١٩٩٨) أنه كلما نجح المنافسون في تقليد مقومات القدرة التنافسية خلال مدة قصيرة، كلما كانت القدرة التنافسية أقل استمرارية، وكلما زادت أهمية الجهود المستمرة من قبل المنشأة لتحسين كفاءتها حتى تبقى متقدمة خطوة على مقلديها.

٢-١-٩ دورة حياة القدرة التنافسية:

انطلاقا من أن الأشياء باختلاف أنواعها لها دورة حياة. فيمكن أن يكون للقـدرة التنافـسية هـي الأخرى دورة حياة. وقد اقترح الباحث نموذجا يمثل دورة حياة القدرة التنافسية لمنشآت الأعمـال يبدأ بمرحلة البناء أو التشكيل، يليها مرحلة التميز، ثم مرحلة التقليد، وانتهاء بمرحلـة الـضمور. وكل مرحلة لها خصائصها التي تتميز بها عن المراحل الأخرى، وهي موضحة بالشكل (٢-٤).



شكل ٢- ٤. دورة حياة القدرة التنافسية

المصدر: إعداد الباحث.

١. **مرحلة البناء أو التشكيل:** عادة ما تعد مرحلة البناء أو التشكيل أطول مرحلة في المراحل التي تمر بها القدرة التنافسية في المنشأة. تحتاج هذه المرحلة إلى تكثيف الجهود في التفكير والتخطيط وحشد الإمكانيات المادية وغير المادية والموارد البشرية اللازمة. وتعد هـذه المرحلـة مرحلـة انطلاق للقدرة التنافسية في المنشأة لتبدأ بمرور الوقت بالتوسع والزيادة والانتشار نظرا لما تحققه من جدوى للمنشأة ذاتها.

٢. **مرحلة التميز:** يبدأ تعزيز القدرة التنافسية بالاستقرار ضمن هذه المرحلة، حيث تكون القـدرة التنافسية للمنشأة قد لفتت أنظار المنافسين ليبدءوا بالتركيز عليها لأجل تقليدها.

٣. **مرحلة التقليد:** ضمن هذه المرحلة يبدأ حجم القدرة التنافسية بالتراجع نظرا لجهود المنافـسين لتقليد القدرة التنافسية للمنشأة ومحاولة التفوق عليها، في حين قد تكون المنشأة لا تبذل أية جهود لحماية هذه القدرة ومصادرها من الآخرين.

٤. **مرحلة الضمور:** هي المرحلة الأخيرة في حياة القدرة التنافسية، وتمثل ضرورة تطوير القدرة التنافسية للمنشأة بشكل عاجل، أو القيام بإنشاء قدرات تنافسية جديدة، مختلفـة، أو مبتكـرة، وإلا فإن المنشأة سوف تفقد أسبقيتها على المنافسين مما قد يهدد بقائها في الـسوق أو ولاء العمـلاء لمنتجاتها.

وإن إتباع مقومات القدرة التنافسية ذاتها لفترة طويلة يجعلها عرضة للتقادم، ولتلافـي ذلـك فـإن المنشآت مطالبة باختيار الوقت المناسب لتجديد دورة حياة قدرتها التنافسية أو البحث عن قـدرات تنافسية جديدة تجاري بها متغيرات البيئة التي تعمل بها. ونظرا لأن القدرة التنافسية ذات طبيعـة ديناميكية فهذا يجعل مراجعتها أمرا ضروريا يدخل ضمن عملية البحث عن التحسين المستمر.

المبحث الثاني

عوامل تعزيز واستمرار القدرة التنافسيــــة

٢-٢-١ مقدمـة:

تهدف منشآت الأعمال إلى ممارسة نشاط اقتصادي وتحقيق الربح من خـلال تعزيـز مركزهـا التنافسي في السوق. لذا يتم السعي لتحديد العوامل التي تؤثر على القدرة التنافسية والتـي لا يعـد امتلاكها وحده كافيا، فهناك ضرورة لتحديد العوامل التي تدعم هذه القدرة لأجل المحافظـة علـى استمرارية التفوق على المنافسين. ولطالما أن القدرة التنافسية هي الركيزة الأساسية التـي يجـب الاعتماد عليها لمواجهة المنافسة الحالية والمستقبلية، فإنه يجب على المنشأة التعرف على العوامل التي تؤثر على هذه قدرتها التنافسية مما يجعلها أكثر قدرة على خفض تكاليفها، وزيادة إنتاجيتهـا وحصتها السوقية وبالتالي زيادة أرباحها وتحقيق تفوق على غيرها من منافسيها في الصناعة.

يتناول هذه الفصل بالدراسة والتحليل عوامل بناء وتعزيز القدرة التنافسية وكيفية الحفاظ عليها.

٢-٢-٢ عوامل بناء وتعزيز القدرة التنافسية:

إن المعيار الأهم في القدرات التنافسية هو قدرة المنشأة على إشباع حاجات العملاء بشكل يزيد عما يقدمه المنافسون ومدى الاختلاف والتباين عنهم. تتعدد مصادر القدرة التنافسية التي تحتاجها المنشآت من حيث الكم والنوع، وتعتبر هذه المصادر بحد ذاتها مداخل لبناء قدرة تنافسية قوية وفعالة تمكن المنشآت من تحصين نفسها ضد خطر الآخرين والتفوق عليهم.

والمداخل التي قد تعتمدها المنشآت في محاولاتها بناء وتعزيز قدراتها التنافسية هي:

١. الاهتمام بجودة المنتجات.
٢. الاهتمام بالتطوير التكنولوجي.
٣. الاهتمام بإنتاجية العنصر البشري.
٤. امتلاك الموارد الفريدة كماً ونوعاً.
٥. الاهتمام بالتطوير الإداري والتنظيمي.
٦. الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير.
٧. الاهتمام بالبحث عن فرص تصديرية في الأسواق الإقليمية والدولية.
٨. تبني الاستراتيجيات التنافسية المناسبة.

وسيتم تناول هذه العوامل بالمناقشة والتحليل وتوضيح كيف يمكنها أن تعزز القـدرات التنافـسية للمنشآت.

٢-٢-٢-١ الاهتمام بجودة المنتجات:

المنتج: ما تقدمه المنشأة من شيء مادي ذو خصائص طبيعية أو صناعية واسم تجاري محدد أعد باهتمام من حيث الغلاف ومستوى الجودة وأسعار مناسبة بهدف إشباع حاجة أو رغبة لدى العملاء الحاليين أو المتوقعين (عبد الهادي، ٢٠٠٤: ٢٧).

ويعرف (كوتلر، ٢٠٠٣: ١٧٨) المنتج على أنه كل ما يمكن أن يلبي الرغبات والمتطلبات، ويطرح في السوق بهدف جذب الانتباه والاستهلاك.

ويعرف الباحث المنتج على أنه كل ما يمكن أن تقدمه المنشأة للآخرين لإشباع حاجة أو رغبة معينة في وقت محدد وفي مكان محدد.

الجـــــــودة:

تفرض العولمة اليوم على المنشآت تحديات عديدة. فقد أصبح العالم اليوم قرية واحدة تواجه فيه الحركة التجارية للمنتجات العديد من تحديات المنافسة الشرسة ومحددات التوصيف والتقييس، بالإضافة إلى الاتفاقيات الاقتصادية والدولية التي تبرم يوميا والتكتلات الاقتصادية التي تُشكل والتقدم التكنولوجي الهائل مما يجعل البقاء من وجهة نظر الجودة للأصلح ليس للأقوى.

وهناك اهتمام متزايد بموضوع الجودة، وكذلك اختلافات في تعريفها، فيرى البعض أنها قدرة الإدارة على تقديم سلعة أو خدمة تفي باحتياجات العملاء (ماضي، ٢٠٠٧: ١٢)، ويتفق معه في هذا التعريف إلى حد كبير ما ذكره (الدرادكة وشبلي، ٢٠٠٢: ١٦) في تعريف الجودة بأنها مجموعة خصائص ومواصفات المنتج الذي له قدرة على تلبية حاجات ورغبات العميل، وهي تبدأ بدراسة الحاجات وتنتهي عند خدمات ما بعد البيع.

ويرى Deming (٢٠٠٠) أن الجودة توجه إلى احتياجات المستهلك الحالية والمستقبلية. أما السلمي (٢٠٠١) فيرى أنها تحسين أداء المنتج بما يلبي احتياجات ورغبات العملاء.

ويعرف الباحث الجودة على أنها التأكد من أن الوحدات المنتجة مطابقة للمواصفات المقررة وحسب ما يراه العميل مناسبا حتى تشبع احتياجاته ورغباته.

ومستوى الجودة - من وجه نظر العميل - تعني قدرة المنتج على الإيفاء باحتياجاته ورغباته (غنيم، ٢٠٠٧). وترتكز الجودة على أهمية تحقيق الرضا وتلبية احتياجات العملاء الحاليين والمستهدفين. وتحقيق الجودة يمد المنشأة بقدرة على التميز والتنافس، نظرا لتلبية حاجات ورغبات العملاء الأمر الذي يتحقق من خلال التطوير والتحسين المستمر لكافة الأنشطة والعمليات التي يتم القيام بها.

وتحتاج الجودة إلى ضبط كامل في جميع مراحل العملية الإنتاجية:

١. ضبط الجودة قبل الإنتاج: وتعتمد هذه المرحلة على تحديد المواصفات، البحوث والتطوير، معدات الإنتاج، جودة المواد الأولية اللازمة للإنتاج.

٢. ضبط الجودة أثناء الإنتاج: وتعتمد هذه المرحلة على التأكد من جودة مراحل الإنتاج المختلفة ومقارنة المواصفات الفعلية بالمواصفات المحددة مسبقا مع الأخذ في الاعتبار المواد والآلات وعمليات المناولة.

٣. ضبط الجودة بعد الإنتاج: وتعتمد هذه المرحلة على التأكد من عمليات التعبئة والتغليف والنقل للمنتج النهائي، فهذه العمليات لها أثر كبير في المحافظة على مواصفات المنتج ووصوله إلى العملاء بالجودة المطلوبة.

وقد أظهرت الكثير من التحليلات المعنية بنجاحات المنشآت اليابانية في بناء قدرتها التنافسية بأنها بنيت على التركيز الدقيق ومراعاة مستوى الجودة المرغوبة في المنتج، وإلا لن تكون المنشأة قادرة على المنافسة (Pascal & Atos, ٢٠٠٠).

وتتجلى ضرورة الاهتمام بالجودة والسعي نحو تطبيقها في تلافي العيوب والأخطاء في الإنتاج مما يجنب المنشآت التكاليف غير الضرورية. في حين أن التطور المستمر في التقنيات يؤدي إلى خلق منتجات ذات نتائج عالية، ويسمح بتحسين مخرجات الإنتاج وخصائص المنتج واستعمالاته فيرى محمود (٢٠٠٠) أن الجودة تعد أساس القدرة التنافسية لغزو الأسواق.

كما أنه لا يمكن الحديث عن الجودة في غياب الحديث عن السعر، وذلك للرابط العميق ولاعلاقة الدائمة بينها.

السعـــر:

تتقارب تعاريف السعر. فيرى الشريف أن السعر هو التعبير النقدي لقيمة المنتج في وقت ومكان معين (الشريف، ٢٠٠٦: ١٧). أو هو القيمة التي يدفعها العميل نظير حصوله على المنتج بمقابل نقدي يحدده البائع ويرضى به العميل (جميل، ٢٠٠٧: ١٤).

ومما سبق يمكن اعتبار السعر القيمة التي تراها المنشأة مناسبة للمنتج عند بيعه للعملاء متضمنة التكاليف ونسبة الربح المنشودة.

ويعتبر السعر أحد عناصر المزيج التسويقي، وتحديده من القرارات الهامة التي ينبغي أن تحصل على نصيب كبير من اهتمام الإدارة. ويحدد السعر بناء على تكلفة المنتج كتكلفة المواد الخام وأجور العاملين وغيرها من التكاليف الأخرى (أبو علفة، ٢٠٠٢). كما ويعتبر السعر أحد أهم

المحددات التي تؤثر في اختيارات العميل، وأحد العوامل التي تكسب المنشآت قدرة تنافسية.

يرى كل من Kotler & Keller (٢٠٠٨) أن المنشأة قد يكون لديها هدف أو أكثر عند تحديدها لأسعار منتجاتها فقد تهدف إلى البقاء، تعظيم الأرباح، القيادة في الحصة السوقية، أو القيادة في الجودة. وقد تهدف المنشأة من خلال تحديدها للأسعار إلى دعم مركزها التنافسي كتحديد سعر منخفض لمنع المنافسين المحتملين من دخول السوق، أو جذب عدد أكبر من العملاء.

وتتعدد طرق تحديد سعر المنتجات أمام المنشأة على اختلاف نشاطها الاقتصادي، فيمكن تحديد سعر منخفض وذلك للحصول على الحصة الأكبر في السوق من خلال استقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء. أو التسعير بناء على أسعار المنافسين، وتستخدم هذه الطريقة عند مواجهة صعوبات في تحديد التكلفة. ويذكر الشيخ (٢٠٠٨) أنه بالإمكان تحديد سعر عالي للمنتجات الفريدة.

الجودة والسعر والقدرة التنافسية:

يستخدم السعر كأداة للمنافسة. ففي حال فرض أسعار منخفضة يخرج المنافسين غير القادرين على المنافسة من السوق. وفي المقابل يمكن استخدامه كأداة خلق موقع تنافسي بعيدا عن المنافسين، ويبقى بديل أخر وهو فرض أسعار مرتفعة طبقا لدرجة حداثة المنتج.

وحسب ما يرى عبيدات (٢٠٠٢) فإن الدور الاستراتيجي الذي يلعبه السعر في اكتساب تفوق تنافسي يعتمد على كونه أحد عوامل الحصول على حصة سوقية أكبر، والمزيد من الأرباح، والحصول على أموال إضافية لاستخدامها في أنشطة البحث والتطوير.

__٢-٢-٢-٢ الاهتمام بالتطوير التكنولوجي:__

أصبح تطور منشآت الأعمال يقاس حاليا بمدى التقدم والتطور التكنولوجي بهدف تحسين أدائها وجودة مخرجاتها. ونظرا لما يشهده العالم حاليا من تطور تكنولوجي متسارع ومنافسة حادة أصبح الاهتمام بالتطوير التكنولوجي ضرورة لا غنى عنها.

ويعرف التطوير التكنولوجي على أنه عملية تحديث التقنيات والآليات التي تستخدمها المنشأة في أداء مهامها ونشاطاتها لتقديم منتجاتها للسوق (عبد الباري، ٢٠٠٤). ويعرفها Pholakia el al (٢٠٠٢) على أنها جميع المعدات والتقنيات التي يمكن اقتنائها لأجل تقديم الأفضل للعملاء.

ويعرف الباحث التطوير التكنولوجي على أنه عمليات تجديد الآلات والماكينات والمعدات التي تستخدمها المنشأة لأجل تقديم منتجاتها إلى الأسواق على ألا يقتصر هذا التجديد على نشاطها الإنتاجي فقط.

أصبح التطوير التكنولوجي أحد سمات عصرنا، حيث تزايد النظر إليه باعتباره موردا داخليا يخلق

قدرة تنافسية أمام المنافسين. ويعد هذا التطور الهائل أحد معالم وسمات المنشآت في القرن الحادي والعشرين. فالعديد من المنشآت تـضع التطـوير التكنولـوجي ضـمن توجهاتهـا واهتماماتهـا الإستراتيجية الأمر الذي يمكنها من أداء عملياتها وأنشطتها بكفاءة وتفوق.

التطوير التكنولوجي والقدرة التنافسية:

يتجلى الدور الرئيسي الذي يلعبه التطوير التكنولوجي في تحسين القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال في تحسين الإنتاجية أو جودة المنتج أو الإنتاج بالحجم الكبير للحصول على حصة أكبر من السوق وتحقيق الأرباح. ويرى سعيد (٢٠٠٦) أن العلاقة بين التطوير التكنولوجي وتحسين القدرة التنافسية قائمة لا محالة، ويتحقق ذلك بتوفر الآلات، والمعدات اللازمة والقدرة على استغلالها بكفاءة عالية.

اعتمدت منشآت الدول المتقدمة مؤخرا وبشكل كبير على الإمكانيات التكنولوجية والتطوير التكنولوجي لتدعيم قدرتها التنافسية ووضعها التنافسي في السوق لاستغلال الفرص المتاحة، فأصبح لزاما على دول العالم الثالث اليوم إن أرادت تحقيق تقدم في قدرتها التنافسية أن تهتم بالتطوير التكنولوجي وأخذه على محمل الجد، على أن تحسن اختيار نوع التكنولوجيا الذي يلائمها، والذي يستند إلى عدد من المعايير كالحاجة إلى زيادة الإنتاج، أو تحسين مستوى الجودة. فاستحداث تكنولوجيا غير ملائمة يعد مصدر تكلفة دون تحقيق عائد مجز.

٢-٢-٢-٣ الاهتمام بإنتاجية العنصر البشري:

لم يعد المصدر الحقيقي لثروة الأمم امتلاك الخامات والآلات، وإنما بناء القوى البشرية التي تمكن المنشآت من المنافسة على جميع المستويات محلية كانت أو عالمية. وقد تغيـرت النظـرة إلـى الموارد البشرية وإدارتها من مجرد إجراءات لتنفيذ سياسات ونظم إلى كونها إسـتراتيجية تـرتبط بالتنمية المستدامة (الغامدي، ٢٠٠٦: ٣) وأحد مرتكزات بناء وتشكيل القدرة التنافسية.

ويرى علماء الإدارة أنه يمكن زيادة إنتاجية العنصر البشري مـن خـلال التـدريب والتحفيـز. ويمثل التدريب جانبا مهما من جوانب الحياة العصرية وعملية ضرورية في حياة الأفراد ومنشآت الأعمال التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بفعالية وبأقل التكاليف. كما يعد التدريب مدخلا رئيسيا فـي التطوير الإداري والتنظيمي حيث يتعامل مع العنصر البشري الذي يعد المحور الأساسي للتنمية.

والتدريب سلسلة من الخطوات المعدة جيدا والمتواصلة التي تهدف إكساب المتدرب مزيـدا مـن المهارات والطرق الحديثة لرفع كفاءته الإنتاجية، وروحه المعنوية، وسلوكه، ويخدم المنشأة بشكل إيجابي (سلامة، ١٩٧٨: ١٢٢).

أما عبد الباقي (٢٠٠٠ : ٢١١) يرى أن التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد

بالمعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم وكفاءتهم في العمل.

ويعرف الباحث التدريب على أنه: الجهد المنظم والمخطط والمتواصل الذي يبذل لأجل إكساب الأفراد المهارات والمعارف المطلوبة لإحداث تغيير إيجابي في سلوكهم أو تطوير مستوى أدائهم نحو الأفضل.

ويعد التدريب وسيلة لتطوير مهارات العاملين وسد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط لجعلهم أكثر قدرة على أداء مهامهم. و"التدريب يساهم في تنمية هذه القدرات نحو الأفضل" (عباس، ٢٠٠٦). وقد أدرك القائمون على إدارة المنشآت أن التدريب يمثل عنصرا مهما من عناصر التنمية وبالتالي تحسين القدرة التنافسية لمنشآتهم (ماري، وجون، ٢٠٠٦: ١٤٥) إذا ما وظف بالشكل السليم لتحقيق الأهداف التي وضع لأجلها. هناك الكثير من المنشآت وبالرغم من استخدامها تكنولوجيا مطورة إلا أنها تقوم باستغلال عمالة غير مدربة وغير ماهرة لانخفاض أجورها، وهذا بالطبع يعود بالضرر على هذه المنشآت لأن ما توفره في الرواتب تقوم بدفعه مرة أخرى بصورة منتجات تالفة أو غير صالحة أو تكاليف إعادة إنتاج (رشيد، ٢٠٠١: ٦٧). فامتلاك المنشآت للعمالة المطلوبة والقيام بتدريبها وصقل مهاراتها بالشكل المطلوب يساعدها على أداء عملياتها بفعالية أكبر وتكلفة أقل، وهذا يعود بالفائدة على المنشآت من خلال إكساب الموارد البشرية طاقات جديدة.

من المعروف أن الحافز أهم محددات السلوك. وتعتبر عملية التحفيز هي تحريك قدرات الموارد البشرية وإثارة قواها الكامنة نحو أداء أفضل (بربر، ٢٠٠٤). كما يرى سايمون أنه يمكن التأثير على الموارد البشرية من الناحية النفسية كتوفير الظروف المساعدة على العمل (سايمون، ٢٠٠٣: ٣٠٣).

وانطلاقا مما سبق يمكن القول أن التحفيز عملية توفير المنشأة لمجموعة من العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية لدفع الأفراد إلى العمل ورفع مستوى أدائهم وتميزهم كما ونوعا.

ويحسن التحفيز - على الصعيد الاقتصادي - مستوى أداء العاملين لزيادة الإنتاج، وزيادة الحصة السوقية، وعلى الصعيد المعنوي يرفع الروح المعنوية للعاملين بما ينعكس إيجابيا على مستوى أدائهم. وقد أكدت العديد من الكتابات أن التحفيز ذو تأثير فعال على مستوى أداء العاملين ، فهو يؤدي إلى إشباع حاجات مختلفة لدى العاملين، ورفع الكفاءة الإنتاجية ومن ثم القدرة التنافسية. الأمر الذي يجعل التحفيز ذو أهمية مزدوجة لأنه يسعى إلى تحقيق كل من أهداف المنشأة والعاملين على حد سواء. ويرى الزعبي وعبيدات (١٩٩٧) أن زيادة كمية الإنتاج وسرعته، وخفض التكاليف، والمحافظة على جودة الإنتاج، تعمل على تحسين أداء المنشأة وإكتسابها قدرة

تنافسية عالية.

إنتاجية العنصر البشري والقدرة التنافسية للمنشآت:

لم يعد المورد البشري أحد عوامل الإنتاج فحسب، إنما أصبح يعد استثمارا حاليا ومستقبلا، ويتزايد اهتمام الإدارة العليا في منشآت الأعمال بالموارد البشرية والعمل على اكتشاف أفضل السبل لاستثمار طاقاتها وتوظيفها بالشكل المناسب لاكتساب تفوق تنافسي لهذه المنشآت. فأضحى توفر الموارد البشرية المؤهلة وذات الكفاءة العالية شرطا ضروريا لتحقيق التفوق التنافسي من خلال زيادة الإنتاجية وتقليل تكاليف الفاقد. ويؤكد Aswathappa (٢٠٠٥ : ٢٠٠) على ضرورة الاهتمام بأنشطة تدريب الموارد البشرية وتطوير قدراتها لأجل تحقيق سبق تنافسي. ويرى المرسي (٢٠٠٦ : ٨١) أن تقادم المهارات أو نقص المهارات يؤدي إلى ضعف القدرة التنافسية للمنشأة على المستويين المحلي والعالمي.

وتكتسب المنشأة قدرتها التنافسية من إحداث تغيير فريد في قدرات ومهارات أفرادها حينما تمدهم بالتدريب اللازم بشكل متواصل مع الأخذ بعين الاعتبار مدى توافق الفرد مع أدوات وأساليب التدريب (ويليامز، ٢٠٠٣: ٣٠).

ويعمل التدريب على خلق علاقة إيجابية بين المنشأة وأفرادها مما يؤدي إلى دمج مصالحهم في قالب واحد، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية. ويضيف شعبان (٢٠٠٦: ٦٧٠) أن العديد من الكتابات والدراسات تشير إلى ضعف إنتاجية منشآت الأعمال في الوطن العربي وضعف مواردها البشرية نتيجة إهمال أنشطة التدريب وعدم قناعة الإدارة العليا بجدوى التدريب.

ويكمن التحدي التنافسي للموارد البشرية باعتبارها مصدر الإبداع والتميز، حيث تعد التنافسية من الظواهر البارزة والمرافقة للعولمة والتي يغذيها ويعززها حرية الحركة التجارية ورؤوس الأموال والأفراد نتيجة للاتفاقيات المختلفة التي أبرمت ولازالت تبرم بين الدول على اختلاف أوضاعها الاقتصادية لأجل تحرير الأعمال والتجارة من القيود والحواجز.

وتعتمد القدرة التنافسية لأي منشأة على نجاحها في جذب الأفراد ذوي المهارات والحفاظ عليهم للوصول إلى التنافسية (أبو بكر، ٢٠٠٤).

وتستغل الحوافز على اختلاف أنواعها في تحسين القدرة التنافسية للمنشأة. فتساعد الحوافز المادية ذات الطابع المادي كالرواتب، المكافئات، العلاوات ... إلخ في تحسين الأداء وزيادة الإنتاج والإنتاجية كما ونوعا (اللوزي، ١٩٩٥)، والحوافز المعنوية كالمنصب المناسب، الترقية، لوحات الشرف، المشاركة في اتخاذ القرارات.... الخ تساعد الفرد على إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية وزيادة شعوره بالرقي في عمله، وولائه له، وتحقيق التعاون مع زملائه.

ويعد اهتمام منشآت الأعمال بالحوافز أحد مرتكزات اهتمامها بمواردها البشرية والتي تساعدها في تحقيق أهدافها في زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف وكذلك في النمو والتوسع. فقد تستغل الحوافز في تشجيع العاملين على تطوير أدائهم أو تقليل الفاقد أو التالف في الإنتاج، تقليص الوقت اللازم لانجاز عملهم، أو إبداع أفكار جديدة، الأمر الذي يساعد المنشأة على بناء قدرتها التنافسية بشكل فعال، أو تعزيز قدرتها على التنافس على أن تكون هذه الحوافز قد حددت أهدافها، ونوعها ومقدارها، وزمانها وأن تعطى في الوقت المناسب، مع ضمان عدالتها واستمراريتها.

<u>٢-٢-٢-٤ امتلاك الموارد الفريدة:</u>

الموارد هي كل ما يشمل الأصول والإمكانيات التي تعمل على تميز أداء المنشأة كالمعدات الرأسمالية، الممتلكات، الإمكانيات المالية، العلامة التجارية، والإمكانيات البشرية متمثلة في المهارات والخبرات الخاصة بالعاملين في المنشأة.

من التصنيفات الشائعة للموارد تقسيمها إلى موارد مادية، موارد غير مادية، وموارد بشرية. فالموارد المادية يسهل تحديدها أو لمسها كالسيولة ومصادر التمويل، المواد الخام الأولية، ومعدات الإنتاج والأدوات والمخزون. والموارد غير المادية يصعب تحديدها أو لمسها كالمعلومات، مستوى الجودة، التكنولوجيا المستخدمة، السمعة، العلامة التجارية، وأسرار الصناعة وحقوق الملكية الفكرية وعلاقات الشركة مع الموردين والموزعين والعملاء. أما الموارد البشرية فهي محصلة الكم والنوع لمستوى مهارات وقدرات العاملين في المنشأة بما يساعدها على تحقيق أهدافها.

يحتاج البقاء في السوق إلى محاولات مستمرة وقدرات للحفاظ على البقاء في الصدارة في السوق واعتلاء مركز تنافسي مناسب (Hunger & Wheeler, ٢٠٠٤: ٨٣).

ويؤكد خليل (١٩٩٨) أن تطوير مهارات وكفاءات الموارد البشرية لعزيز القدرة التنافسية يتطلب تحديد الموارد والمهارات المناسبة لطبيعة الصناعة التي تعمل بها المنشأة، والتي تساعدها على أن تنافس بنجاح. ومن أمثلة الموارد الفريدة العلاقات مع مورد خارجي لتوريد خامات ذات جودة عالية أو نوعية فريدة.

الموارد الفريدة والقدرة التنافسية:

إن القدرة على إدارة تنوع الموارد التي تملكها المنشآت يتيح أمامها الفرصة للتوصل إلى تركيبة فريدة من هذه الموارد لتدعيم قدراتها التنافسية وتخلق لها موقعا تنافسيا رياديا في السوق مما يساعد على زيادة حصتها وبالتالي زيادة أرباحها.

ويرى Bonds, el al. (١٩٩٤) أن الاستحواذ على المصادر اللازمة وإدارتها بشكل فعال يعد

مهما ولكن المنشآت تحتاج حتى تمتلك قدرة تنافسية فائقة أن تجعل هذه الموارد والمصادر ذات طبيعة غير مرئية أو مبهمة للآخرين مما يجعل من الصعب على المنافسين تقليدها أو محاكاتها.

ومما سبق نستخلص أن إدارة القدرة التنافسية هي عملية ذات طبيعة إبداعية، فتوفر الموارد والمصادر بحد ذاته ليس كافيا بقدر أهمية درجة استغلال هذه الموارد وإدارتها بالشكل الأمثل.

٢-٢-٢-٥ التطوير الإداري والتنظيمي:

أصبح العالم اليوم يعتمد في تقدمه على مدى إدراكه للتطوير والتحديث في شتى المجالات، ولاشك أن منشآت الأعمال تعتمد في تقدمها ونموها على قدر كبير من التطوير أي التجديد والتحديث في شتى مجال أنشطتها.

والتطوير الإداري هو التجديد والتطوير في منشآت الأعمال، ويعد من أكثر الموضوعات شـيوعا في الكتابات والدراسات الإدارية التي شغلت الأكاديميين والممارسين على حد سواء.

وعرف الأعرج (٢٠٠٦ : ١٨) التطوير الإداري على أنه المجهودات الإدارية المتكاملة التي تـم إعدادها لإدخال تغييرات وتطويرات في نظم الإدارة بغرض تحسين الكفـاءة والقـدرة التنافـسية لمنشآت الأعمال.

وعرف Gupta & Sagar (١٩٩٣ :١٦٦) التطوير الإداري على أنه محصلة البرامج التي تهدف إلى تطوير نظام المنشأة من النظام المغلق إلى النظام المفتوح.

كما عرفت نشرات الأمم المتحدة التطوير الإداري على أنه المجهودات المصممة خصيصا لتحقيق تغييرات أساسية في النظام الإداري خلال عمليات تطويرية شاملة أو على الأقل خلال الإجراءات لتحسين واحدة أو أكثر من مكوناته الرئيـسية مثـل الهياكـل الإداريـة والأفـراد والإجـراءات (Daft، ٢٠٠٧: ١٧).

ويعرف الباحث التطوير الإداري على أنه مجموع المجهودات المخططة والشاملة والمستمرة التي تهدف إلى رفع كفاءة وفعالية الجهاز الإداري في منشآت الأعمال من خلال تطبيق أساليب التغيير والتحسين لتجعل منه نظاما يتفاعل مع البيئة ومتغيراتها ومساعدة الأفراد علـى العمـل بكفـاءة وتعديل ظروف العمل وجعلها مناسبة للتفوق والتميز.

وترتكز جهود التطوير الإداري على تحسين الجوانب الإدارية مـن خـلال الجهـود المخططـة والمتواصلة والتي تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال وذلك مـن خـلال الاهتمـام بتطوير الهياكل والنظم الرسمية، وتبني التطوير والتغيير بمشاركة الجميع، ووضع آليـات فعالـة لاتخاذ القرارات السليمة، وتطوير المعارف وقدرات الأفراد بالتدريب. وهذا يتطلب تحليلا لقدرات المنشأة والوقوف على نقاط القوة وتعزيزها ودعمها، بالإضافة إلى تحديد نقاط الضعف لمعالجتهـا

وتحويلها إلى نقاط قوة ما أمكن الأمر الذي يساعد المنشأة على التفرد والتميز عـن غيرهـا مـن المنافسين.

التطوير الإداري يتطلب إيمان الإدارة العليا بأهميته ووجوب تنفيذه في كافة المستويات، مع وجود رؤية واضح له، وتحديد خطة يحدد فيها الأطراف المشاركة وأدوارها، ووضـع إطـار زمنـي، وتحديد الموارد اللازمة، وتقدير التكاليف اللازمة لذلك (كرايوس، دي. ١٩٩٥).

وتعد قضية تطوير المنشآت وتحديثها من أهم قضايا تحديث الإدارة وهو ما يسمى بالتطوير التنظيمي ويرى عبد السميع محمد (٢٠٠٣) أن التطوير التنظيمي يرتبط بالعديد من العمليات التنظيمية، والمفاهيم مثل إعادة الهيكلة. أما جلال (٢٠٠٧) فيرى أن التطوير التنظيمي النشاطات والأساليب المستخدمة التي تساعد الموارد البشرية والمنشأة ليكونوا أكثر كفاءة. ويؤكد الغمري (٢٠٠٤: ١٨) على وجود علاقة بين التطوير التنظيمي وتحسين أداء منشآت الأعمال في بيئتها وأسواقها التي تنافس بها.

ويرى الباحث أن التطوير التنظيمي هو مجموع الجهود المخططة والمنظمة والتي تهدف إلى تحسين قدرة المنشأة على استيعاب التطورات والتغيرات المحيطة بها لرفع الكفاءة الإنتاجية، وتحسين قدرتها التنافسية. والتطوير التنظيمي في أي منشأة مرهون بالتخلص بشكل دوري من الأجزاء أو الصفات التي تساهم في فشلها.

ويقوم التطوير التنظيمي بشكل أساس على قدرات ومهارات العنصر البشري. وتكمن أهميته في تحقيق التعاون بين الأفراد داخل المنشأة وزيادة قدرتهم على التوجيه الذاتي (درة، ١٩٨٦)، ورفع الروح المعنوية للعاملين، ورفع الكفاءة الإنتاجية والقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة، والقدرة التنافسية للمنشأة، وزيادة فرص التفكير القادر على تشخيص المشكلات والبحث عن حلول جديدة لمواجهتها (القريوتي، ٢٠٠٠: ٢٣١).

ويرى القحطاني (٢٠٠٠) أن التطوير التنظيمي ينبغي أن يتصف بالشمولية والاستمرارية والمشاركة من قبل جميع الأفراد باعتبارهم المصدر الرئيسي للتطوير.

ويحتاج التنظيم إلى تحديد دور ومهام الوحدات ومقدار السلطة الممنوحة لكل مستوى إداري، والتأكد من عدم وجود تضارب في الاختصاصات وكذلك وضوح خطوط الاتصالات والتنسيق الكامل بين الوحدات. بينما يتطلب التطوير التنظيمي إعادة صياغة التنظيم بأكمله ليتناسب مع متغيرات البيئة ومستجداتها (العبوي، ٢٠٠٦: ١١٣)، الأمر الذي يؤهل المنشأة للنجاح الاستراتيجي وهو ما يعني قدرتها ليس فقط على البقاء بل والنمو في ظل تحقيق ما تسعى إليه من أهداف.

التطوير الإداري والتنظيمي والقدرة التنافسية:

أثرت العولمة والتحديات المعاصرة على المنشآت الأعمال. فلم يعد بإمكان الحدود الجغرافية أن تشكل عائقا، فالأسواق تتكامل بسرعة، وتتحرك عوامل الإنتاج بحرية أكبر، وتنساب المعلومات، وتزداد المعرفة. الأمر الذي فرض ضرورة الابتعاد عن البيروقراطية التقليدية وضرورة قياس الأداء والقدرة التنافسية. فالمنشأة التي لا تستطيع تحديد قدرتها التنافسية لم يعد بمقدورها التعلم من خبراتها وتجاربها وحدها والتعرف على عوامل القدرة التنافسية التي تناسب العصر الحديث لأجل زيادة إنتاجيتها وبالتالي تعزيز هذه القدرة.

ويعد التطوير التنظيمي أداة مهمة وهادفة تساعد في الوصول إلى الأهداف المرسومة (اللوزي، ٢٠٠٢: ٤٧). ونظرا لأن دوام الحال من المحال فالتغيير المستمر في ظروف المنشأة وبيئتها واستراتيجياتها يستدعي بعض التدخل لإجراء بعض التطوير التنظيمي للمحافظة على التفوق.

وإجراء التطوير التنظيمي المناسب لطبيعة عمل المنشأة يساهم في منحها تفوقا تنافسيا وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وقد ربط John (٢٠٠٧: ٢١٧) بين التطوير التنظيمي والإنتاجية، والقدرة التنافسية، موضحا أن التطوير التنظيمي يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للمنشأة الأمر الذي يساعدها في تطوير قدرتها التنافسية. كما وأكد على العلاقة بين التطوير التنظيمي من حيث تظافر الجهود طويلة المدى للأفراد في المنشأة وإنتاجيتهم وبين تحسين القدرة التنافسية، بالإضافة إلى التركيز على ضرورة اهتمام الإدارة العليا بجهود التطوير التنظيمي لاكتساب المنشأة قدرة تنافسية تساعدها في التفوق في أسواقها المستهدفة.

<u>٢-٢-٢-٦ البحث والتطوير Research and Development (R&D):</u>

جاءت التحولات التي يشهدها العالم في مجالات متعددة - ولاسيما منها قطاع الأعمال- نتيجة الاهتمام بعمليات البحث والتطوير. ويرى أمين (٢٠٠٨) أن الأمر لم يقف عند هذا الحد، بل فرضت التغييرات ضرورة مواصلة الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير.

وسجلت العديد من منشآت الأعمال خروجها من الأسواق التي تنافس فيها نتيجة إهمالها أنشطة البحث والتطوير والتي تساعدها على إحراز تقدم في أدائها، والقدرة على التأقلم مع البيئة المحيطة.

وعملية البحث هي الجهود التي تبذلها المنشأة نظريا أو تجريبيا وتهدف إلى امتلاك معرفة جديدة تتعلق بإيجاد حلول جديدة تتيح التوصل لطرق وأساليب إنتاج جديدة، منتجات جديدة، أو كلاهما.

وعملية البحث هي الجهود التي تبذلها المنشأة نظريا أو تجريبيا وتهدف إلى امتلاك معرفة جديدة تتعلق بإيجاد حلول جديدة تتيح التوصل لطرق وأساليب إنتاج جديدة، منتجات جديدة، أو كلاهما.

ولا يقتصر امتلاك أنشطة البحث والتطوير فقط على المنشآت الكبيرة والرائدة نظرا لما تملكه من إمكانيات وموارد تؤهلها لتحمل نفقات وتكاليف مثل هذه الأنشطة، فينبغي على المنشآت الأخـرى وضع الخطط اللازمة للقيام بمثل هذه الأنشطة ومحاولة تنفيذها بقدر المستطاع.

البحث والتطوير والقدرة التنافسية:

قد تُسند نجاح أنشطة البحث والتطوير إلى وجود ميزانيات ضخمة تنفق في هذا المجال، إلا أن دراسة أجراها مركز تنمية المنشآت الصناعية في ولاية نيويورك الأمريكية Industrial Companies Institution (٢٠٠٧) أكدت عدم وجود علاقة بين الميزانيات الضخمة التي تنفق على أنشطة وجهود البحث والتطوير وبين نتائج التطوير في تكنولوجيا الإنتاج أو تقديم منتجات جديدة. كما أثبتت الدراسة أن نتائج أنشطة البحث والتطوير تعتمد على اهتمام الإدارة العليا الجاد في تركيز جهودها في هذا المجال.

فأنشطة البحث والتطوير تؤدي على تقليل تكاليف الإنتاج أو تميز الإنتاج الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الأرباح، وهو ما يزيد من قدرة المنشأة على تحقيق تفوق تنافسي.

<u>٢-٢-٧ البحث عن فرص تصديرية في الأسواق الإقليمية والدولية:</u>

يعرف عبيدات السوق على أنه مجموعة من الأفراد الذين لديهم الرغبة لشراء شيء ما، علـى أن تتوفر الرغبة والقدرة معا إلى جانب الطلب على المنتج (عبيدات، ٢٠٠٢: ١٠٩).

ويمكن اعتبار السوق مجموعة من الأفراد الذين يتوافر لديهم أربعة شروط: الحاجـة والاهتمـام بالمنتج، الدخل والاستعداد للشراء (السيد، ٢٠٠٤: ٩٨).

ويعرف الباحث السوق على أنه مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة والرغبة في الحصول على المنتج. والسوق المحلية هي سوق محدودة بطبيعتها لذا تتطلع المنشآت غالبا إلى أسواق أخرى قد تكون إقليمية أو دولية بما يتناسب مع تطلعاتها وإمكانياتها. وتُعتبر دراسـة الأسـواق محـصلة الجهود التي تقوم بها المنشأة من تجميع وتسجيل المعلومات المتعلقة بالسوق أو الأسواق المستهدفة الجديدة سواء إقليميا أو دوليا. وتبدأ دراسة الأسواق بتحديد حجم السوق للتعرف على ما إذا كانت به قوة شرائية كافية لجني الأرباح قبل أن تبدأ المنشأة دخولها في السوق. ويرى النجـار (٢٠٠٥) أن دراسة الأسواق هي تحليل لحجم السوق المحتمل، تقدير حجم المبيعات المحتملة مع التأكيد على أهمية رصد التطورات في السوق من حيث النمو في الدخل والنشاط الاقتصادي بشكل عام، حجـم السوق بالنسبة للسلعة ومقدار استيعابه لها.

ويساعد تحليل الأسواق المنشآت على تجنب الدخول في متاهات فشل التواجد في الأسواق الدولية،

حيث يمدها بالقدرة على تحديد المنتج المرغوب ومدى ملائمته للأذواق في الأسواق الدولية، الأسعار، القدرة على التحكم في منافذ التوزيع، ميزانيات الترويج، المبيعات المتوقعة، خدمة العملاء، ودراسة متغيرات وتطورات السوق.

وتتطلب عملية دراسة الأسواق رصد دائم للتغيرات في أذواق العملاء ورصد لردود فعل الأسواق على المنتج ومستوى جودته وسـعره (American Marketing Association, ٢٠٠٠). لـذا تعمد كثير من المنشآت المتطلعة للتصدير ودخول أسواق جديدة إلى وجود قسم خاص بهـا يقـوم بهذه المهمة، حيث يوفر هذا القسم كم هائل من المعلومات التـي تـستخدمها الإدارة العليـا فـي قراراتها، فدراسة وتحليل الأسواق الخارجية بشكل فعال يساعد فـي تحقيـق النجـاح التنافـسي المنشود. ويتطلب إجراء دراسة الأسواق الحصول على معلومات لتقييم الفرص المتاحـة وتبنـي الاستراتيجيات الفعالة والمناسبة، الأمر الذي يساعد على تحقيق قـدرة تنافـسية فـي الأسـواق المستهدفة شريطة أن يشمل هذا التحليل دراسة المنافسين ومنتجاتهم والتوقعات المحتملـة للنمـو والتوسع في تلك الأسواق. وكما هو متعارف عليه فإن تحليل البيئة الخارجيـة وتحليـل جاذبيـة الصناعة يساعد على تحديد الفرص التي يمكن اقتناصها.

وتؤثر الفرص على اختيار الإستراتيجية، فموعد اختيار الإستراتيجية يعد في غاية الأهمية، فهـو يساعد المنشأة علـى تبنـي ميـزة التحـرك الأول (First Mover Advantage Rhyne & Lincoln, ٢٠٠٢). ومراعاة التوقيت لأجل اقتناص الفرص يعد أمرا هاما أيضا، فإتباع المقولـة: Wait & See قد تجعل المنشأة تحجز لها مقعدا لمشاهدة ضياع الفرص عليها واقتناصها من قبـل المنافسين.

وتزيل الاتفاقيات كاتفاقية الجات الحواجز التجارية الجمركية وغير الجمركية التي تضعها الـدول في طريق تبادل المنتجات عبر الحدود الدولية، وتساهم في فتح الأسواق، وتوسيع التبادل التجاري وسهولة الوصول إلى الأسواق ومصادر المواد الخام، وإتاحة الفرصة للمنافسة.

التصـديـــــر:

يعد التصدير عملية تدفق المنتجات من دولة إلى أخرى وبيع المنتجات المحلية في الأسواق الخارجية إقليميا أو دوليا. ويعتبر ركيزة تنموية فعالة للدول النامية. وقد تنظر بعض المنشآت إليه باعتباره عملية تصريف الفائض لديها إلى الأسواق الخارجية باعتبارها أكثر اتساعا من السوق المحلية. ويرى عبد المحسن (٢٠٠١: ٣٧٤) أن التصدير عملية إشباع حاجات ورغبات العملاء الحاليين أو المستهدفين في أسواق خارجية (إقليميا أو دوليا) من المنتجات التي تقدمها المنشأة بما يحقق لها أهدافها في اقتحام الأسواق الخارجية واكتساب مغانم جديدة.

ويحتاج التصدير إلى مقومات القدرة التنافسية للمنشأة، فبدون هذه المقومات لا يمكنها التواجد على المستوى الخارجي إقليما أو دوليا. ولكن في نفس الوقت "التصدير يساعد على توسيع القدرة التنافسية للمنشأة حيث أنه يزيد حصتها السوقية في أسواقها الخارجية وبالتالي زيادة ربحيتها" (السريتي، ٢٠٠٨: ٢٦). وتساعد اتفاقيات التجارة الدولية في خلق فرص للتصدير وفتح المجال أمام المنشآت لفرص تسويقية في أسواق أخرى.

ويحسن التصدير صورة المنشأة ليس فقط خارجيا، بل أيضا داخليا حيث إن كثيرا من العملاء يشعرون بالثقة لشرائهم منتجات تصدر إلى الخارج. وتبرز أهمية التصدير عندما تعجز السوق المحلية وحدها على تحقيق أهداف المنشأة، فتبدأ المنشآت بالنظر إلى أسواق أخرى خارجية. كما أن الإنتاج لأجل التصدير يؤدي إلى التركيز على الجودة والتي تعتبر مدخلا أساسيا لتحسين القدرة التنافسية.

تتعدد أشكال الدخول إلى الأسواق الخارجية للتصدير، كالتصدير المباشر كفتح فرع في الدولة المستوردة. وهو يفيد في زيادة كفاءة الإدارة في ميدان الأعمال دوليا، وتعميق المعرفة والخبرة بالأسواق الخارجية (ياسين، ١٩٩٩). والتصدير غير المباشر ويقصد به التصدير عن طريق وسطاء كشركات التجارة الخارجية. وهذا النوع من التصدير لا يحتاج إلى استثمار قدر كبير من الأموال، ويتضمن مخاطر أقل لدخول الأسواق الخارجية.

البحث عن فرص للتصدير والقدرة التنافسية لمنشآت الأعمال:

تحسين القدرة التنافسية للمنشآت لأجل المنافسة على المستوى الإقليمي أو العالمي تعني توفر دعامة رئيسية في مجال القدرة التصديرية وإمكانية التصدير بما يتيح فرصة الحضور على المستوى الخارجي. وهذا يتطلب إيجاد منظومة شاملة ومتكاملة تحدد من خلالها نقاط القوة أو الضعف في أداء المنشأة والخيارات والفرص المتاحة للنهوض بها ومتطلبات توسيع آفاق الاستثمار والتصدير أمامها وإفساح المجال أمامها للتطور والوصول إلى الأسواق الخارجية.

وقد أوضح (أبو قحف) ١٩٩٧ في حديثه عن التنافسية في الأسواق الخارجية أن المخاطر التي قد تنجم عن السماح للمنشآت بأن تذهب بعيدا في اهتماماتها بحاجات السوق المؤقتة تجعلها تتجاهل التهديدات التي قد تنجم عن التحولات الإستراتيجية الهامة التي قد يقوم بها المنافسون.

وتزداد أهمية إجراء دراسة حول الأسواق المستهدفة في بناء قدرة تنافسية قوية لمنشآت الأعمال في تلك الأسواق محلية كانت أم خارجية. كما ويعتبر بازرعة (٢٠٠١) أن دراسة وتحليل السوق والبحث عن فرص تصديرية يعد أحد أسس بناء القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال. في حين أن عدم إلمام المنشآت بمتطلبات التصدير والدخول إلى الأسواق الخارجية، وقدرتها على معالجة

الإشكاليات التي تواجهه على المستوى التصديري يضعف قدرتها التنافسية في هذا المجال.

والنظر إلى الصادرات باعتبارها منتجات تم نقلها من السوق المحلي إلى السوق الخارجية بحد ذاته ليس كافيا، فينبغي الاهتمام بتنافسية هذه الصادرات وتدعيم قدرتها التنافسية، فالأخذ بالمفهوم التسويقي في مجال التصدير يساهم بدرجة كبيرة في تعزيز القدرة التنافسية للصادرات. وتدعيم القدرات التنافسية للصادرات يتطلب النظر إلى التسويق على أنه أحد العوامل الهامة في نجاح الصادرات في الأسواق الدولية (أحمد، ٢٠٠٣: ٢٢٥) وذلك من خلال التأكيد على ضرورة إتباع المنشآت المصدرة لاستراتيجيات سعرية، وترويجية، وتوزيعية للتأكد من أن هذه الاستراتيجيات تتناسب مع السوق الخارجية، وضرورة إجراء الدراسات اللازمة للتعرف على احتياجات الأسواق الخارجية ومدى ملائمة مستوى الجودة المقدمة لحاجات ورغبات العملاء التي تم رصدها ودراستها، بالإضافة إلى عقد ورش عمل ودورات عن التصدير تدعى إليها المنشآت المصدرة لمناقشة الخطط التصديرية ودراسة الدخول إلى الأسواق الخارجية والتعرف على الفرص المتاحة التي يمكن استغلالها على المستوى الإقليمية والدولي.

التغيرات الكمية والنوعية الهائلة في عالم الأعمال ونقص الموارد والتغيير التكنولوجي وعدم استقرار الأوضاع في السوق، وزيادة حدة المنافسة في الأسواق، فرضت على المنشآت البحث عن قدرات تنافسية تميزها عن غيرها (Mores، ٢٠٠٦)، وتدعم لها مركز تنافسيا عاليا في السوق، فعلى الرغم من أن القوة مطلوبة للبقاء، إلا أن البقاء للأصلح.

أداة عملية لقياس جاهزية المنشآت للتصدير:

تحتاج منشآت الأعمال إلى أداة عملية لمساعدتها في قياس جاهزيتها للتصدير، ويمكن استخدام نتاج هذه أداة في رسم خطة إستراتيجية ومسار واضح لتحسين قدرتها التنافسية والتصديرية يحدد فيها مخرجات نشاطات واضحة وتطبيق تحسينات منطقية وخطوات تطويرية في مجالات متعددة داخل المنشأة.

ويقترح الباحث نموذجا لقياس جاهزية المنشأة للتصدير ومدى قدرتها التنافسية على المستوى التصديري. حيث يمكن اعتبار هذه الأداة بمثابة أداة للتقييم الذاتي، ومنها توضع خطة عمل يمكن الاستعانة بها في تطوير الأداء في المستقبل. وتساعد هذه الأداة على بحث وضع المنشأة وإمكانية تطويرها لتصبح قادرة على النمو والتصدير وزيادة حصتها السوقية في أسواقها المستهدفة.

بنود نموذج قياس الجاهزية:

١. التسجيل الرسمي لدى الجهات الرسمية.
٢. رؤية ورسالة المنشأة معرّفة في كافة دوائرها مع تحديد واضح للمسؤوليات والأدوار.

٣. هيكل تنظيمي فعال مبني على أساس الرؤية والرسالة المحددتين.
٤. الموارد البشرية متوفرة وموزعة حسب الهيكل التنظيمي.
٥. تعريف واضح للمسؤوليات والصلاحيات للموارد البشرية ذات المؤهلات العلمية.
٦. خطة إستراتيجية متوفرة ويتم العمل بناء عليها.
٧. إجراء عملية التخطيط سنويا تتضمن نشاطات واضحة وميزانيات وآليات التنفيذ والضبط.
٨. إعداد (أو تحديد) مواصفات ومقاييس للمنتجات.
٩. منتجات ذات مستوى جودة يلبي احتياجات الأسواق المختلفة.
١٠. استثمار مستمر في تطوير الموارد البشرية.
١١. نظام مالي محوسب، واضح ومطبق مبني على أساس أفضل الممارسات والقوانين العالمية، والاستعانة بالقوائم المالية عند اتخاذ القرارات.
١٢. مستوى من التطوير والتنظيم الإداري يتضمن التوثيق وحفظ الملفات والوثائق وأرشفتها.
١٣. توفر إدارات متخصصة في التسويق والتصدير تقوم بإجراء الدراسات وتحليل للأسواق الخارجية، وذات معرفة جيدة بالقوانين العالمية والإجراءات المعمول بها في التصدير، ورصد التغيرات في الأسواق المستهدفة المحلية والخارجية ومعالجة التغذية الراجعة من الزبائن.
١٤. تنوع المواد الترويجية المستخدمة.
١٥. إستراتيجية تسعيرية للمنتجات تعتمد على تحليل واضح لتكلفة المنتجات، واعتماد سياسات تسعيرية حسب ظروف المنافسة العالمية.
١٦. خطط لتوسيع الحصة السوقية في الأسواق المحلية وبعض الأسواق الخارجية.
١٧. مشاركة منتظمة في المناسبات الترويجية المحلية والعالمية كالمعارض والبعثات التجارية.

<u>٢-٢-٢-٨ استراتيجيات التنافس:</u>

يتطلب بناء أو تعزيز القدرة التنافسية تطبيق إحدى استراتيجيات التنافس. وتعني الإستراتيجية تخطيط وتطبيق السياسات ضمن حدود الإمكانيات والموارد المتوفرة للمنشأة (Hall, ٢٠٠٧: ١٦). ويعرفها Simon (٢٠٠٧: ١٢) بأنها السياسات والقرارات الهيكلية طويلة الأمد التي تُتخذ لتحقيق أهداف محددة بدقة، ويتوقف على تحقيقها نجاح أو فشل المنشأة.

واعتبرها Porter (١٩٩٨: ٢٥) بأنها تخطيط وتطبيق السياسات واتخاذ القرارات ضمن حدود الإمكانيات والموارد المتوفرة لدى المنشأة بما يمكنها من تحقيق أهدافها بدقة ومواجهة منافسيها

بقوة في السوق والتغلب عليهم. ويتبنى الباحث تعريف Simon و Porter لوضوحهما.

وتعد استراتيجيات التنافس من استراتيجيات الأعمال التي تركز على تحسين الوضع التنافسي للمنشأة. وانتشر استخدام استراتيجيات التنافس التي حددها بورتر في السنوات الأخيرة من قبل المنشآت التي تتبنى الفكر والتوجه الاستراتيجي. اقترح بورتر إستراتيجيات للتفوق على أداء المنافسين في صناعة محددة وهي:

١. إستراتيجية خفض التكلفة.

٢. إستراتيجية التمايز.

٣. إستراتيجية التركيز.

وتتصف هذه الإستراتيجيات بالشمول وإمكانية تطبيقهما على المنشآت في جميع الصناعات بغض النظر عن نوع أو حجم نشاط الأعمال (Porter, ١٩٩٣: ٣٤).

١. **<u>إستراتيجية خفض التكلفة:</u>**

تقوم إستراتيجية خفض التكلفة على تقديم المنتجات بتكلفة أقل من المنافسين في ظل المحافظة على جودة مقبولة لدى العملاء. وهنا تعتمد المنشأة على جهودها في خفض تكلفة الإنتاج، التوزيع، وامتلاك بعض العوامل التي تساعد على خفض التكلفة ومنها: اقتصاديات الحجم، التعلم، وتحسين الكفاءة، والتي تؤدي إلى خفض التكلفة. وضمن هذه الإستراتيجية تقوم المنشأة باستثمار مواردها بالشكل الأمثل مع التحكم بالتكلفة، وهو ما يتطلب توفر أساليب تتعلق بالتسهيلات البيعية ومراقبة مستمرة لمستويات التكلفة، وخفض التكاليف من خلال نشاطات البحوث والتطوير وغيرها. مثل هذه الإستراتيجية توفر للمنشأة مساحة دفاع عن نفسها ضد منافسيها، حيث أن تقديم منتجات بتكلفة أقل يزيد الحصة السوقية.

ويساعد اتباع هذه الإستراتيجية المنشأة على احتلال موقع تنافسي أفضل من منافسيها، ويجعلها تتمتع بحصانة أمام القوة التفاوضية لعملائها حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض السعر، بالإضافة إلى الاحتفاظ بولاء العملاء وجذب عملاء جدد. كما ويحفز الموردين ذوي المكانة الجيدة في السوق على التعامل والتعاقد معها. ويرى Wheelen & Hunge (٢٠٠٤) أن هذه الاستراتيجية تجعل المنشأة تحتل موقعا تنافسيا يساعدها في التصدي لهجوم المنافسين الجدد، وتحصن المنشآت المتواجدة حاليا في السوق من الداخلين الجدد لأنها تعزز موقفها التنافسي ضدهم.

ويتضح مما سبق مدى أهمية إستراتيجية خفض التكلفة والتي توفر قدرا من الحماية للمنشأة أمام قوى التنافس الخمس المحددة لمعالم ومدى جاذبية الصناعة.

٢. إستراتيجية التمايز:

تقوم هذه الإستراتيجية على تميز منتج المنشأة بخصائص فريدة يدركها العميل ويميزها عن خصائص منتجات المنافسين ويقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد. وتمكن هذه الإستراتيجية المنشأة من تحقيق عائد على الاستثمار يفوق المستوى المتوسط في الصناعة بسبب ولاء العملاء للعلامة التجارية الأمر الذي يقلل حساسيتهم للسعر، وفي الوقت ذاته يعد أحد حواجز الدخول التي تواجه المنافسين أو الداخلين الجدد إلى الصناعة. و يؤكد كل من Caves & Ghemawat (١٩٩٢) أن إستراتيجية التمايز غالبا ما تؤدي إلى ربحية عالية مقارنة بإستراتيجية التكلفة الأقل.

وتتمكن المنشأة من تمييز منتجاتها عن منتجات الآخرين من خلال تقديم تشكيلات متنوعة من حيث السمات، التصميم، عمر المنتج، مستوى الجودة ، مستوى الخدمة، توفر قطع الغيار، والعلامة التجارية. ويمكن الوصول إلى التمايز من خلال تحليل احتياجات العميل، إمتلاك قدرة عالية على تطوير المنتجات وتسويقها، الاهتمام بالإبداع والتطوير، ودعم التمايز من قبل الإدارة العليا.

٣. إستراتيجية التركيز:

تنطوي هذه الإستراتيجية على التركيز على شريحة أو شرائح محددة من السوق بما يمكنها من تقديم منتج متميز من حيث الجودة أو السعر أو كلاهما معا، وتحقيق تفوق تنافسي من خلال الوصول إلى مركز أفضل في السوق. ونظرا لأن إمكانيات المنشأة ومواردها لا تمكنها من خدمة السوق بأكمله فتقوم بالتركيز على حاجات خاصة لمجموعة معينة من العملاء، أو سوق في منطقة جغرافية معينة، أي التركيز على جزء من السوق وليس السوق بأكمله.

وتحقق المنشآت التي تطبق إحدى استراتيجيات التنافس بطريقة صحيحة معدلات أداء تنافسي أعلى من غيرها (Porter, ١٩٨٠). إلا أن الانتقال من إستراتيجية إلى أخرى دون التركيز على واحدة فقط خلال فترة زمنية لا يعد في صالح المنشأة نظرا لاختلاف متطلبات تطبيق كل إستراتيجية والتي تختلف عن الاستراتيجيات الأخرى من حيث الموارد وأساليب التطبيق خلال الفترة الزمنية اللازمة حتى تؤتى ثمار الإستراتيجية أُكُلها، مما يعني أن المنشآت التي تفتقد تركيز جهودها على إستراتيجية محددة يتسم أدائها بكونه ضعيفا أو متوسطا.

تطبيق الاستراتيجيات التنافسية:

الاستراتيجيات التنافسية التي اقترحها بورتر تختلف في استخدامها من صناعة إلى أخرى، فالصناعات الصغيرة أو المتوسطة تميل إلى استخدام إستراتيجية التركيز نظرا لأنها تنافس حول حصة سوقية تعد صغيرة من السوق الكلي. وتلاءم استراتيجيات التركيز بشكل كبير المنشات

الجديدة في السوق. في حين أن المنشآت الكبرى تناسبها استراتيجيات قيادة التكلفة أو التمايز نظرا لامتلاكها الإمكانيات والموارد اللازمة لتطبيق مثل هذه الاستراتيجيات.

إن الاختيار بين هذه الاستراتيجيات يحكمه مدى توفر الإمكانيات والموارد المناسبة لتطبيق الاستراتيجية، بالإضافة إلى وضع السوق ونوعه، فقد يكون السوق بحد ذاته ذو درجة عالية من التنوع والاختلاف لدرجة إنه يصعب إشباعه بشكل كامل، فهذا يحتم على المنشأة الاختيار بين هذه الاستراتيجيات. وتشتق العديد من المنشآت استراتيجيات أخرى تناسب إمكانياتها ومواردها، وتلاءم وضع السوق الذي تعمل فيه. ومن الجدير بالذكر أن هذه الاستراتيجيات يجب أن تخضع للمراجعة والتعديل بشكل دائم لأجل التواصل والاستمرار في الوصول إلى القدرة التنافسية المنشودة.

دور استراتيجيات التنافس في دعم القدرة التنافسية للصادرات:

إحراز تفوق تنافسي قوي في الأسواق هو نتيجة الاختيار المناسب لاستراتجيات التنافس في الأسواق الخارجية. فالمنشآت المصدرة التي تمتلك استراتيجيات تنافسية مناسبة تستطيع أن تنافس وبكفاءة والعكس صحيح بالنسبة للمنشآت التي تفتقر للاختيار المناسب من بين هذه الاستراتيجيات. ففي بريطانيا تؤكد الدراسة التي قام بها Abu Zeid (١٩٨١) على أهمية اختيار الاستراتيجيات في نجاح الصادرات البريطانية. فقد أشارت النتائج إلى أن تدهور القدرة التنافسية للصادرات البريطانية في السنوات القليلة الماضية يرجع إلى تبني الشركات المصدرة للمفهوم البيعي في ممارسة أنشطتها التسويقية دون إعطاء أهمية لحاجات العملاء ورغباتهم.

كما يعد اختيار الإستراتيجية المناسبة من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح الصادرات وتدعيم قدرتها التنافسية في الأسواق التي تنافس فيها (Rothwell,٢٠٠٥: ٨٧). وقد صرح Drucker (١٩٩١) بمجلة وول ستريت بعدد من الخصائص التي تميزت بها المنشآت الناجحة في التصدير بالولايات المتحدة، ألمانيا واليابان. ومن هذه الخصائص المعرفة الجيدة بخصائص العملاء في الأسواق الدولية، مما يعني أن تدعيم القدرة التنافسية للصادرات لا يعتمد فقط على التفوق الملموس بالاستراتيجيات التنافسية فحسب، بل يتعدى الأمر ليصل إلى ضرورة توفير المعلومات حول الاتفاقيات المختلفة في التجارة الخارجية والتصدير والأسواق الدولية.

المبحث الثالث

قطاع الأثاث الفلسطيني

٢-٣-١ نبذة عن قطاع الأثاث الفلسطيني:

تعد صناعة الأثاث من أعرق الصناعات التي اشتهرت بها فلسطين منذ القدم، وتنامت أهميتها بشكل ملحوظ خلال السنوات الماضية لتصبح واحدة من أهم القطاعات الإنتاجية الواعدة وأحد أعمدة القطاع الصناعي، ويعد قطاع الأثاث ثاني أكبر قطاع صناعي بعد قطاع النسيج. وتعود بدايات قطاع الأثاث في فلسطين قبل حوالي ستون عاماً، وشهد هذا القطاع ازدهارا في السنوات الأخيرة، وارتبط ذلك بارتقاء الاقتصاد الفلسطيني وتطور صناعة الأثاث في مجالات التصميم الداخلي والديكور، إضافة للنقلة النوعية في التصنيع والتصميم والجودة التي أحدثتها عملية الارتقاء بخطوط الإنتاج والتي ساهمت في تطوير هذه الصناعة من الناحية الفنية. فقد تطورت الصناعة تكنولوجيا وأصبحت تعمل بكفاءة عالية وتقنية كبيرة تمتاز بالجودة والإتقان.

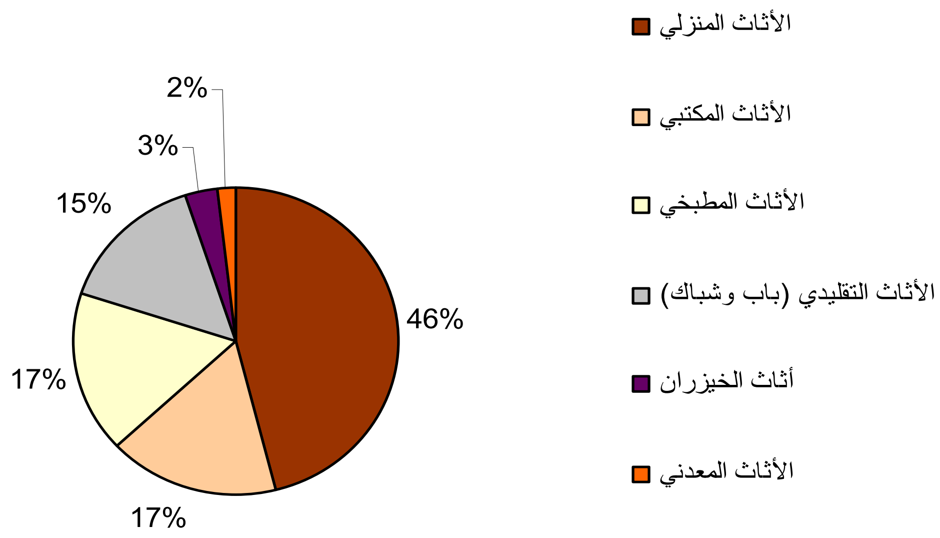
تقدر مساهمة قطاع الأثاث في إجمالي الإنتاج الصناعي الفلسطيني بحوالي ١٢%. كما وتقدر نسبة العمالة في قطاع الأثاث بحوالي ٥% من إجمالي العمالة الفلسطينية، ويقدر حجم الاستثمار الحالي في القطاع بحوالي ٢١ مليون دولار، وإجمالي الإنتاج السنوي: ٦٧ مليون دولار أمريكي (اتحاد الصناعات الخشبية الفلسطيني، ٢٠٠٦).

بدأت معظم المنشآت بالعمل في قطاع الأثاث كمنشآت صغيرة ومتوسطة الحجم، وتطورت الصناعة مع مرور الوقت بحيث أصبح عدد العاملين في بعض المنشآت المحلية يفوق الثمانين عاملا، وتضم هذه الصناعة ١٥٥٦ منشأة عاملة توظف ما يزيد عن ٩٠٠٠ عامل، وتتميز العمالة بمهارة عالية وينعكس ذلك إيجابياً على دقة وجودة الإنتاج. يقّدر حجم مبيعات قطاع الأثاث بحوالي ٥٨ مليون دولار أمريكي سنوياً، ويشكل حجم التصدير حوالي ١٥,٥% من تلك النسبة، وتسوق معظم منتجات التصدير في الأسواق الإقليمية.

تتميز صناعة الأثاث بمهارة حرفية عالية وجودة المنتجات ومقاييس الإنتاج والتصميمات الفريدة التي أضحت ميزة تنافسية جديدة للمنتج الفلسطيني في الأسواق المختلفة. كما تتميز خطوط الإنتاج بجودة عالية ترتقي في مستوى الجودة إلى مثيلاتها في الدول المجاورة وذلك استنادا إلى رأي خبراء متخصصين في هذا المجال (اتحاد الصناعات الخشبية الفلسطيني، ٢٠٠٦).

كما ويعتبر قطاع الصناعات الخشبية في فلسطين واحد من اكثر القطاعات تميزا بفاعليته وقابليته المستمرة للتطور كما يعتبر تصدير الأثاث الفلسطيني واحد من العناصـر الهامـة فـي التبـادل التجاري الإقليمي. ويحظى الأثاث المنتج في فلسطين منذ عدة سنوات بـشهرته فـي الأوسـاط الإقليمية.

وتغطي صناعة الأثاث قطاع عريض من المنتجات تتمثل في غرف النوم، المطـابخ، الكنـب، غرف سفرة والبوفيهات، الأثاث المكتبي الخشبي والمعدني، الصناعات الإنـشائية (شـبابيك ، أبواب) وهي موضحة ضمن الشكل (٢-٥):



الشكل (٢-٥) تصنيف منتجات قطاع صناعة الأثاث في فلسطين

المصدر: تقرير تحديات قطاع الأثاث الفلسطيني، غزة، فلسطين: اتحاد الصناعات الخشبية، ٢٠٠٨.

وتقوم منشآت صناعة الأثاث بالتركيز في صناعتها مما يشير إلى وجود تركيز شديد في منتجـات هذه الصناعة، الأمر الذي خلق إمكانية تطوير هذه الصناعة وتطويرها وابتكـار الجديـد نتيجـة التخصص والتركيز. وعلى الرغم من الاعتماد على الانتاج المستوردة الأمر الـذي يـؤثر علـى أسعار منتجات الأثاث إلا انها لازالت تمتلك إمكانية الحفاظ على نفسها والخروج من ضيق السوق المحلية إلى رحابة أسواق خارجية إقليمية أو دولية بحثا عن فـرص للتـصدير وفـرص للنمـو والتطور.

والجدير بالذكر إن قطاع صناعة الأثاث في فلسطين مازال يواجه بعدد من المصاعب المرتبطة بالتحولات الاقتصادية والسياسية التي حدثت في المنطقة، الأمر الذي يؤثر على امتلاكها لخلايا تسويق متطورة الأمر الذي يؤثر على مستوى نشاطات التوزيع والترويج الخارجي مما يؤدي إلى تقيد الإمكانية الإنتاجية لهذا القطاع. ومما لا شك فيه أن قطاع صناعة الأثاث سوف تتطور في فلسطين إذا ما تحسنت هذه الظروف الاقتصادية والسياسية الغالبة على المنطقة وزالت هذه العقبات من أمامه، بالإضافة إلى الاستعانة بالكوادر المؤهلة واستخدام المواد الخام ذات الجودة النوعية العالية. وفى التجارة الخارجية يمتلك هذا القطاع الحيوي ورقة رابحة تتمثل في الأسعار المنخفضة التي لا يمكن منافستها إضافة للنوعية والجودة العالية للمواد الخام المستخدمة وصلابة التصنيع .

الخاتمة:

مما سبق نخلص إلى أن المنافسة تجبر المنشآت على إحكام سيطرتها على أسواقها وحصتها السوقية من خلال تحسين الإنتاج كما ونوعا، فضلا عن تقديم تشكيلة من المنتجات المبتكرة باستخدام الأساليب المتنوعة لضمان تدعيم القدرة التنافسية. هذه الأنشطة تتطلب على الدوام أعلى درجات التخطيط ودراسة الأسواق واحتياجات العملاء وأذواقهم.

فإن بناء أو تشكيل القدرة التنافسية لم يعد أمراً اختياريا أمام منشآت الأعمال، بل أصبح شرطا أساسيا ليس فقط للبقاء والاستمرارية بل لتحقيق التفوق. لذا كان الاهتمام بالمنتج من حيث مستوى الجودة والسعر يستهدف في الأساس تشكيل وتدعيم القدرة التنافسية.

كما أنّ للقدرة التكنولوجية دور فعال ومهم في دعم القدرة التنافسية، وذلك بإعطائها حركية للنظام الإنتاجي، فلا ينظر إليها على أنها تتضمن الآلات والمعدات فقط، بل يصل الأمر إلى نطاقات أعم وأشمل من الإنتاج لتنال التصميم، والإدارة والمعلومات وغيرها من المجالات الأخرى.

وفي ظل التغيرات والتطورات الجديدة واللامتناهية، والتي تشهد تغيرا تكنولوجيا متسارع ومنافسة حادة، ينبغي على منشآت الأعمال إذا أرادت أن تفرض نفسها، وتحافظ على ديمومتها وتغزو حصة سوقية أكبر أن تهتم بأنشطة البحث والتطوير، وكل ماله علاقة بالإبداع التكنولوجي سواء عن طريق طرح منتج جديد أو تحسينه أن تحسن اختيار نوع من التكنولوجيا الذي يلائمها. وجهود البحث والتطوير أيضا وضعت بصمتها في أسس تشكيل أو تدعيم القدرة التنافسية سواء في مجال الإنتاج، أو في مجالات أخرى كالإدارة والمعلومات. في حين أنه لا يمكن التغاضي عن أهمية الموارد الفريدة والكفاءات المحورية للموارد البشرية، التي يمكنها وبشكل كبير تدعيم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال التي تعمل في عصر غلبت عليه سمة المنافسة والتي تستدعي التفرد والتميز لأجل التفوق على الآخرين. كما أن التطلع للتصدير والأسواق الخارجية يزيد القدرة التنافسية على المستوى الخارجي، خاصة إذا كان المنتجات المصدرة تتصف بمواصفات الجودة المطلوبة وتلبيتها لحاجات ورغبات العملاء في الأسواق الدولية.

وينبغي النظر إلى مقومات تفعيل القدرة التنافسية الثلاثة على أنها متكاملة ومنسجمة. فالمنشآت تفكر في وضع استراتيجيات لمجابهة المنافسة، وتسخّر لذلك الموارد بصفة محكمة وذكية لتجسيدها.

ولا شك أن التغييرات العديدة التي تشهدها فلسطين تحتم على المنشآت الصناعية التركيز على مركزها التنافسي، وتعزيز قدرتها التنافسية باستمرار وتحقيق النمو الاقتصادي، وإلا حدث العكس.

الفصل الثالث

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

٣-١ مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة أسئلة الدراسة، حيث يبدأ الفصل بوصف خصائص عينة الدراسة، والتي تشمل طبيعة القطاع، والخصائص الشخصية والمهنية للمستجوبين. وشملت عينة الدراسة ١٢٣ منشأة من مجتمع الدراسة المتمثل في منشآت الأثاث في فلسطين والتي تعمل على تشغيل ٣٠ عامل فأكثر والبالغ عددها ١٧٨ منشأة، وقد استخدمت الاستبيانة كأداة لجمع البيانات.

٣-٢ عرض نتائج التحليل:

تهدف هذه الدراسة لاختبار أثر بعض العوامل في القدرة التنافسية لدى منشات صناعة الأثاث في فلسطين من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

١. هل يمتلك قطاع صناعة الأثاث في فلسطين قدرة تنافسية؟
٢. ما هي العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث؟
٣. أي من العوامل التالية الأكثر تأثيرا على تعزيز القدرة التنافسية لهذه الصناعة: الاهتمام بجودة المنتجات، الاهتمام بالتطوير التكنولوجي، الاهتمام بإنتاجية العنصر البشري، امتلاك الموارد الفريدة، الاهتمام بالتطوير الإداري والتنظيمي، الاهتمام بالبحث والتطوير، البحث عن فرص تصديرية في الأسواق الإقليمية والدولية، وتبني الاستراتيجيات التنافسية المناسبة للبيئة التي تعيش فيها الصناعة الفلسطينية.
٤. كيف يمكن تعزيز القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث الفلسطيني لتأكيد تواجد هذه الصناعة على المستوى التصديري إقليميا وعالميا.

وكذلك فان الدراسة تحاول اختبار الفرضيات التالية:

١. ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بجودة المنتجات على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين.
٢. ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالتطوير التكنولوجي على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين.
٣. ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لامتلاك بإنتاجية العنصر البشري على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين.

٤. ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لامتلاك الموارد الفريدة على القدرات التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين.
٥. ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالتطوير الإداري والتنظيمي للمنشآت الصناعية على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين.
٦. ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين.
٧. ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية للبحث عن فرص تصديرية في الأسواق الإقليمية والدولية على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين.
٨. ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتبني الاستراتيجيات التنافسية (خفض التكلفة- التمايز - التركيز) على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين.
٩. ليس هناك أثر للعوامل مجتمعة على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين.

ولأغراض التحليل الإحصائي لبيانات هذه الدراسة فقد أعطيت الدرجات التالية للفقرات الايجابية وعكسها للفقرات ذات الصياغة السلبية:

درجة واحدة للإجابة غير موافق على الإطلاق/أقل بكثير

درجتين للإجابة غير موافق/أقل بقليل

ثلاث درجات للإجابة محايد/ضمن المعدل

أربع درجات للإجابة موافق/أعلى بقليل

خمس درجات للإجابة موافق بشدة أعلى بكثير

للإجابة على أسئلة الدراسة حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية وفقراتها ومقياس القدرة التنافسية وفقراته، كما تم تحديد رتب هذه المتوسطات وتم تحديد درجاتها حسب المعيار التالي:

تم تقسيم مدى الاستجابة (١-٥) إلى ٣ فئات متساوية الطول أي بطول ١,٣٣ وبذلك فقد:

اعتبر المتوسط الحسابي ذو درجة منخفضة إذا قل عن ٢,٣٣

واعتبر المتوسط الحسابي ذو درجة متوسطة إذا تراوح بين ٢,٣٣-٣,٦٦

واعتبر المتوسط الحسابي ذو درجة مرتفعة إذا زاد عن ٣,٦٦.

وفيما يلي الإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها:

٣-٢-١ السؤال الأول : هل يمتلك قطاع صناعة الأثاث في فلسطين قدرة تنافسية؟

بالنظر إلى إجابات المبحوثين عن فقرات قياس القدرة التنافسية في الجدول رقم (٣-١) تبين أن المتوسط الحسابي للقدرة التنافسية بشكل عام بلغ ٤,٠١ وهو يعتبر ذو درجة عالية، وقد تبين من المتوسطات الحسابية أن جميع فقرات مقياس القدرة التنافسية قد كانت ذات درجات عالية باستثناء الفقرتين المتعلقتين بتكاليف الإنتاج حيث تبين إن لهما درجتين متوسطتين، وهذا يعني أن منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني لديها قدرة تنافسية بدرجة عالية، وهذا ما تؤكده المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المقياس، في حين بلغ متوسط الفقرة ٣ " كيف تقارن تكاليف الإنتاج الحالية بتكاليف الإنتاج للسنوات الماضية؟ " ٣,٤٤، وبلغ متوسط الفقرة ٤ " كيف تقارن تكاليف الإنتاج بتكاليف المنافسين في الصناعة؟ " ٣,٢٦، أما أعلى الدرجات فقد كانت للفقرة ٧ " كيف تقارن حصة المنشأة في السوق بحصتكم في السنوات الماضية؟" بمتوسط حسابي ٤,٥٧، وفي المرتبة الثانية الفقرة ٥ " كيف تقارن المعدلات الحالية للإنتاجية لديكم مع السنوات الماضية؟" بمتوسط حسابي ٤,٢٨، وكانت قيم الانحراف المعياري لجميع الفقرات صغيرة مقارنة بالمتوسط وتتراوح ما بين (٠,٥٧ - ٠,٩٣) وللبعد ككل كان الانحراف المعياري (٠,٤٨) مما يدل على عدم تشتت إجابات المبحوثين.

جدول ٣-١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عامل القدرة التنافسية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١. كيف تقارن ربحيتكم الحالية بربحية السنوات الماضية؟	٤,٢١	٠,٨١	٥	مرتفعة
٢. كيف تقارن ربحية المنشأة بربحية المنافسين في الصناعة؟	٤,٢٧	٠,٧٣	٣	مرتفعة
٣. كيف تقارن تكاليف الإنتاج الحالية بتكاليف الإنتاج للسنوات الماضية؟	٣,٤٤	٠,٩٢	٧	متوسطة
٤. كيف تقارن تكاليف الإنتاج بتكاليف المنافسين في الصناعة؟	٣,٢٦	٠,٩٣	٨	متوسطة
٥. كيف تقارن المعدلات الحالية للإنتاجية لديكم مع السنوات الماضية؟	٤,٢٨	٠,٦٧	٢	مرتفعة
٦. كيف تقارن معدلات إنتاجيتكم الكلية بمعدلات المنافسين في الصناعة؟	٤,٢١	١,٠٣	٦	مرتفعة
٧. كيف تقارن حصة المنشأة في السوق بحصتكم في السنوات الماضية؟	٤,٥٧	٠,٥٧	١	مرتفعة
٨. كيف تقارن حصتكم من السوق بحصة المنافسين في الصناعة؟	٤,٢٥	٠,٦٨	٤	مرتفعة
القدرة التنافسية	**٤,٠١**	**٠,٤٨**		**مرتفعة**

٣-٢-٢ السؤال الثاني :ما هي العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث؟

للإجابة على هذا السؤال سيتم أولا عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثر وفقراتها، ثم فحص أثرها من خلال اختبار فرضيات الدراسة .

المتوسطات الحسابية لمجالات العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية:

بالنظر إلى إجابات المبحوثين في الجدول رقم (٣-٢) والذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية ويبين رتبها ودرجات متوسطاتها، وقد بلغ المتوسط الحسابي للعوامل المؤثرة على القدرة التنافسية مجتمعة ٤,٣٢ وهو

يعتبر ذو درجة مرتفعة ، وقد تبين من المتوسطات الحسابية للعوامل كل على حدة أن جميعها كانت ذات درجات مرتفعة حيث تراوحت بين ٤,٦٧ لمجال الاستراتيجيات وبين ٣,٦٩ لمجال البحث والتطوير، ويشير ذلك إلى أن هذه العوامل متوفرة على أرض الواقع، ولذلك فإنه من المحتمل أن يكون لها أثر كما سيتم اختباره في فرضيات الدراسة.

جدول ٣-٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة على القدرة التنافسية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
الاهتمام بجودة المنتجات	٤,٤٧	٠,٤٦	٤	مرتفعة
التطور التكنولوجي	٣,٩٤	٠,٤٣	٧	مرتفعة
تطوير الموارد البشرية	٤,٤٢	٠,٤٥	٦	مرتفعة
امتلاك الموارد الفريدة	٤,٥٥	٠,٤٢	٣	مرتفعة
التطوير الإداري والتنظيمي	٤,٤٣	٠,٤٠	٥	مرتفعة
البحث والتطوير	٣,٦٩	٠,٧٣	٨	مرتفعة
التصدير	٤,٦٣	٠,٣٦	٢	مرتفعة
الاستراتيجيات	٤,٦٧	٠,٣٢	١	مرتفعة
العوامل المؤثرة مجتمعة	**٤,٣٢**	**٠,٣١**		**مرتفعة**

ولإعطاء صورة أوضح عن أثر هذه العوامل فقد حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل عامل على حدة ، وفيما يلي عرض لأثر هذه العوامل:

٣-٢-٢-١ الاهتمام بجودة المنتجات:

بالنظر إلى إجابات المبحوثين عن فقرات الاهتمام بجودة المنتجات في الجدول رقم (٣-٣) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للاهتمام بجودة المنتجات بشكل عام بلغ ٤,٤٧ وهو يعتبر ذو درجة مرتفعة، وهذا يعني أن منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني تقوم بالاهتمام بجودة وسعر المنتج بمستوى مرتفع، وهذا ما تؤكده المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المقياس، وقد تراوحت متوسطات فقرات هذا العامل بين ٤,٦٥ للفقرة ١ " تقديم المنشأة لمنتج يشبع رغبات عملائها يعد أساس لموقفها التنافسي في السوق." وبين ٣,٩٥ للفقرة ٤ " لا يعد السعر من العوامل التنافسية التي تحكم تفضيل العملاء لمنتجات المنشأة على المنتجات الأخرى المنافسة." مما يعني أن منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني تقوم بالاهتمام بتقديم منتجات تلبي احتياجات عملائها لتعزيز موقفها التنافسي في السوق وتهتم

بالسعر الذي يعد عاملا يحكم تفضيل العملاء لمنتج دون الأخر. ويلاحظ أن جميع متوسطات فقرات هذا العامل قد كانت مرتفعة، وكانت قيم الانحراف المعياري لجميع الفقرات صغيرة مقارنة بالمتوسط وتتراوح ما بين (٠,٤٨ – ١,١٢)، وللبعد ككل كان الانحراف المعياري (٠,٤٦) مما يدل على عدم تشتت إجابات المبحوثين.

جدول ٣-٣. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عامل الاهتمام بجودة المنتجات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
.١	تقديم المنشأة لمنتج يشبع رغبات عملائها يعد أساس لموقفها التنافسي في السوق.	٤,٦٥	٠,٤٨	١	مرتفعة
.٢	تلبية رغبات العملاء بمستوى الجودة المرغوبة يزيد من حصة المنشأة في السوق.	٤,٦٢	٠,٤٩	٢	مرتفعة
.٣	اهتمام المنشأة بالمواد الخام وعملية الصنع تخلق لها صورة جيدة في ذهن عملائها، وتزيد قدرتها على منافسة منتجات الآخرين في الأسواق.	٤,٥٣	٠,٥٠	٤	مرتفعة
.٤	لا يعد السعر من العوامل التنافسية التي تحكم تفضيل العملاء لمنتجات المنشأة على المنتجات الأخرى المنافسة.	٣,٩٥	١,١٢	٦	مرتفعة
.٥	تؤثر التكاليف على سعر المنتج وبالتالي على ربحية المنشأة وقدرتها التنافسية في السوق.	٤,٥٥	٠,٥٩	٣	مرتفعة
.٦	تقديم المنتج بالسعر المرغوب من قبل العملاء يزيد حصة المنشأة في السوق.	٤,٥٠	٠,٧٢	٥	مرتفعة
	الاهتمام بجودة المنتجات	**٤,٤٧**	**٠,٤٦**		**مرتفعة**

٣-٢-٢-٢ التطور التكنولوجي:

بالنظر إلى إجابات المبحوثين عن فقرات التطور التكنولوجي في الجدول رقم (٣-٤) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للتطور التكنولوجي بشكل عام بلغ ٣,٩٨ وهو يعتبر ذو درجة مرتفعة، مما يعني أن منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني تقوم بالاهتمام بالتطوير التكنولوجي بمستوى مرتفع، إلا أنها أقل من الاهتمام بجودة المنتجات وذلك لكون التطوير التكنولوجي يزيد الأعباء المالية التي تتحملها المنشآت. وقد احتلت الفقرة ١٢ " استخدام التطور التكنولوجي في الإنتاج بالحجم الكبير يزيد حصتكم السوقية." أعلى الدرجات حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ٤,٦٨ وفي المرتبة الثانية الفقرة ٩ " تعتقد بوجود أثر للتطور التكنولوجي على القدرة التنافسية لمنشأتكم." بمتوسط حسابي ٤,٣٢ ولكل منهما درجة مرتفعة، وقد احتلت الفقرة ١٠ "ترى أن التطور التكنولوجي يؤدي إلى زيادة الأعباء المالية التي تتحملها منشأتكم" الدرجة الأخيرة بمتوسط حسابي ٣,١٥ وهي تعتبر ذات درجة متوسطة، مما يدل على أن منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني تقوم بمحاولة التطوير التكنولوجي إلا أنه يشكل عبأ ماليا لذا كان ترتيب هذه الفقرة الأقل في مقياس التطوير التكنولوجي، وكانت قيم الانحراف المعياري لجميع الفقرات صغيرة مقارنة بالمتوسط وتتراوح ما بين (٠,٦٦ – ١,٢٢)، وللبعد ككل كان الانحراف المعياري (٠,٤٣) مما يدل على عدم تشتت إجابات المبحوثين.

جدول ٣-٤. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عامل التطور التكنولوجي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
٧.	تهتم منشأتك بعمليات التطوير التكنولوجي في الإنتاج	٤,٠٦	٠,٩٥	٤	مرتفعة
٨.	يستعان بالتطور التكنولوجي في المنشأة في مجالات غير الإنتاج.	٣,٤٤	١,٢٢	٦	متوسطة
٩.	تعتقد بوجود أثر للتطور التكنولوجي على القدرة التنافسية لمنشأتكم.	٤,٣٢	٠,٦٢	٢	مرتفعة
١٠.	ترى أن التطور التكنولوجي يؤدي إلى زيادة الأعباء المالية التي تتحملها منشأتكم.	٣,١٥	١,١٣	٧	متوسطة
١١.	التطور التكنولوجي في منشأتك لا يؤدي إلى خفض التكلفة.	٣,٩٠	٠,٧٦	٥	مرتفعة
١٢.	استخدام التطور التكنولوجي في الإنتاج بالحجم الكبير يزيد حصتكم السوقية.	٤,٦٨	٠,٦٦	١	مرتفعة
١٣.	التطور التكنولوجي في منشأتك يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.	٤,٣١	٠,٦٧	٣	مرتفعة
	التطور التكنولوجي	**٣,٩٨**	**٠,٤٣**		**مرتفعة**

٣-٢-٢-٣ الاهتمام بإنتاجية العنصر البشري:

بالنظر إلى إجابات المبحوثين عن فقرات الاهتمام بإنتاجية العنصر البشري في الجدول رقم (٣-٥) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعامل تطوير الموارد البشرية بشكل عام بلغ ٤,٤٢ وهو يعتبر ذو درجة مرتفعة، مما يدل على أن منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني تقوم بتطوير مواردها البشرية بمستوى مرتفع، حيث احتلت الفقرة ١٤ " يتمتع العاملون لديكم بدرجة عالية من المهارة والمعرفة." أعلى الدرجات حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ٤,٦٦ وفي المرتبة الثانية الفقرة ١٥ " امتلاك المنشأة برامج فعالة لتدريب وتطوير العاملين يعزز مستويات الإنتاجية." بمتوسط حسابي ٤,٥٤ وفي المرتبة الأخيرة الفقرة ١٦ " الاهتمام بالأجور والرواتب والحوافز يرفع من درجة الإنتاجية." بمتوسط حسابي ٤,٠٢ مما يدل على فعالية منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني في تطوير مواردها البشرية، ويلاحظ أن جميع متوسطات فقرات هذا العامل قد كانت مرتفعة. وكانت قيم الانحراف المعياري لجميع الفقرات صغيرة مقارنة بالمتوسط وتتراوح ما بين (٠,٤٨ –

٠,٨٩)، وللبعد ككل كان الانحراف المعياري (٠,٤٥) مما يدل على عدم تشتت إجابات المبحوثين.

جدول ٣-٥. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عامل الاهتمام بإنتاجية العنصر البشري

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١٤.	يتمتع العاملون لديكم بدرجة عالية من المهارة والمعرفة.	٤,٦٦	٠,٤٨	١	مرتفعة
١٥.	امتلاك المنشأة برامج فعالة لتدريب وتطوير العاملين يعزز مستويات الإنتاجية.	٤,٥٤	٠,٥٦	٢	مرتفعة
١٦.	الاهتمام بالأجور والرواتب والحوافز يرفع من درجة الإنتاجية.	٤,٠٢	٠,٧٠	5	مرتفعة
١٧.	لا تعتقد بوجود أثر لتطوير العاملين على قدرتكم التنافسية.	٤,٤٢	٠,٨٩	٤	مرتفعة
١٨.	تطوير أداء العاملين لديكم يؤدي إلى خفض التكاليف.	٤,٤٨	٠,٨٦	٣	مرتفعة
	تطوير الموارد البشرية	**٤,٤٢**	**٠,٤٥**		**مرتفعة**

٣-٢-٢-٤ امتلاك الموارد الفريدة:

بالنظر إلى إجابات المبحوثين عن فقرات امتلاك الموارد الفريدة في الجدول رقم (٣-٦) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعامل امتلاك الموارد الفريدة بشكل عام بلغ ٤,55 وهو يعتبر ذو درجة مرتفعة، مما يعني اهتمام منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني بامتلاك الموارد الفريدة، وقد احتلت الفقرة ٢٠ " امتلاك الموارد الفريدة يؤثر على القدرة التنافسية لمنشأتكم." أعلى الدرجات حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ٤,٧٣ وفي المرتبة الثانية الفقرة ٢٢ " عملية التجديد المستمرة للطاقات والقدرات تمكن المنشأة من زيادة إنتاجيتها." بمتوسط حسابي ٤,٦٣ وفي المرتبة الأخيرة الفقرة ٢٣ " امتلاك الموارد الفريدة لا يزيد من الحصة السوقية وفرص نمو معدلات ربحية منشأتكم." بمتوسط حسابي ٤,٤١، وهو ما يعني أن امتلاك الموارد الفريدة يزيد الحصة السوقية وفرص نمو معدلات ربحية المنشآت. ويلاحظ أن جميع متوسطات فقرات هذا العامل قد كانت مرتفعة، مما يدل على حرص منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني لامتلاك موارد فريدة ضمن مواردها، وكانت قيم الانحراف المعياري لجميع الفقرات صغيرة مقارنة بالمتوسط وتتراوح ما بين (٠,٤٦ – ٠,٧٢)، وللبعد ككل كان الانحراف المعياري (٠,٤٢) مما يدل على عدم تشتت إجابات

المبحوثين.

جدول ٣-٦. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عامل امتلاك الموارد الفريدة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١٩.	تحدد المنشأة مسار واضح لمواردها الفريدة والكفاءات المحورية لعنصرها البشري.	٤,٤٤	٠,٥٧	٤	مرتفعة
٢٠.	امتلاك الموارد الفريدة يؤثر على القدرة التنافسية لمنشأتكم.	٤,٧٣	٠,٤٦	١	مرتفعة
٢١.	يؤثر تحديد مسار واضح لمواردكم الفريدة على قدرتكم التنافسية.	٤,٥٢	٠,٥٣	٣	مرتفعة
٢٢.	عملية التجديد المستمرة للطاقات والقدرات تمكن المنشأة من زيادة إنتاجيتها.	٤,٦٣	٠,٦٧	٢	مرتفعة
٢٣.	امتلاك الموارد الفريدة لا يزيد من الحصة السوقية وفرص نمو معدلات ربحية منشأتكم.	٤,٤١	٠,٧٢	5	مرتفعة
	امتلاك الموارد الفريدة	**٤,٥٥**	**٠,٤٢**		**مرتفعة**

٣-٢-٢-٥ التطوير الإداري والتنظيمي:

بالنظر إلى إجابات المبحوثين عن فقرات الاهتمام بالتطوير الإداري والتنظيمي في الجدول رقم (٣-٧) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعامل التطوير الإداري والتنظيمي بشكل عام بلغ ٤,٤٣ وهو يعتبر ذو درجة مرتفعة، مما يدل على الاهتمام الفعلي لمنشآت قطاع الأثاث الفلسطيني بالتطوير الإداري والتنظيمي، وقد احتلت الفقرة ٢٥ " لدى المنشأة هيكل تنظيمي محدد يناسب طبيعة ومجال عملها." أعلى الدرجات حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ٤,٧٤ وفي المرتبة الثانية الفقرة ٢٤ " لدى المنشأة نظام إداري واضح." بمتوسط حسابي ٤,٦٧ وفي المرتبة الأخيرة الفقرة ٢٨ " التطوير الإداري لا يؤدي إلى خفض التكاليف." بمتوسط حسابي ٤,١٢ ويلاحظ أن جميع متوسطات فقرات هذا العامل قد كانت مرتفعة. وكانت قيم الانحراف المعياري لجميع الفقرات صغيرة مقارنة بالمتوسط وتتراوح ما بين (٠,٤٩ – ٠,٧٧)، وللبعد ككل كان الانحراف المعياري (٠,٤٠) مما يدل على عدم تشتت إجابات المبحوثين.

جدول ٣-٧. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عامل التطوير الإداري والتنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
٢٤.	لدى المنشأة نظام إداري واضح.	٤,٦٧	٠,٥٧	٢	مرتفعة
٢٥.	لدى المنشأة هيكل تنظيمي محدد يناسب طبيعة ومجال عملها.	٤,٧٤	٠,٤٩	١	مرتفعة
٢٦.	تعتقد بوجود أثر للتطور الإداري والتنظيمي على القدرة التنافسية لمنشأتكم.	٤,٣٢	٠,٦٤	٤	مرتفعة
٢٧.	اهتمامكم بالهيكل التنظيمي يساعد في زيادة الإنتاجية.	٤,٢٥	٠,51	5	مرتفعة
٢٨.	التطوير الإداري لا يؤدي إلى خفض التكاليف.	٤,١٢	٠,٧٧	٦	مرتفعة
٢٩.	التطوير الإداري والمعرفي للأفراد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.	٤,٤٩	٠,٥٦	٣	مرتفعة
	التطوير الإداري والتنظيمي	**٤,٤٣**	**٠,٤٠**		**مرتفعة**

٣-٢-٢-٦ البحث والتطوير:

بالنظر إلى إجابات المبحوثين عن فقرات الاهتمام بالبحث والتطوير في الجدول رقم (٣-٨) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعامل البحث والتطوير بشكل عام بلغ ٣,٦٩ وهو يعتبر ذو درجة مرتفعة، مما يدل على أن منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني تهتم فعليا بأنشطة البحث والتطوير نظرا لاعتقادها بأثر أنشطة البحث والتطوير على قدرتها التنافسية، وقد احتلت الفقرة ٣٤ " تعتقد بوجود أثر للاهتمام بأنشطة البحث والتطوير على القدرة التنافسية لمنشأتكم." أعلى الدرجات حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ٤,٠٧ وفي المرتبة الثانية الفقرة ٣٦ " أنشطة البحث والتطوير لا تساهم في زيادة ربحية المنشأة." بمتوسط حسابي ٣,٨٨، وهما يعتبران ذو درجتين مرتفعتين، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة ٣١ " يستخدم البحث والتطوير لديكم في مجالات أعم وأشمل من الإنتاج." بمتوسط حسابي ٣,١٥ وهي ذو درجة متوسطة. مما يدل على تبني منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني لأنشطة البحث والتطوير، وكانت قيم الانحراف المعياري لجميع الفقرات صغيرة

مقارنة بالمتوسط وتتراوح ما بين (٠,٦٢ – ١,٥٦)، وللبعد ككل كان الانحراف المعياري (٠,٧٣) مما يدل على عدم تشتت إجابات المبحوثين.

جدول ٣-٨. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عامل البحث والتطوير

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
.٣٠	تولي منشأتك أهمية لعمليات البحث والتطوير.	٣,٣٣	١,٥٦	٦	متوسطة
.٣١	يستخدم البحث والتطوير لديكم في مجالات أعم وأشمل من الإنتاج.	٣,١٥	١,٤٨	٧	متوسطة
.٣٢	الاستثمار في مجال البحث والتطوير يميز أداء المنشأة ومنتجاتها.	٣,٨٦	٠,٧٣	٣	مرتفعة
.٣٣	تحديد أهداف واستراتيجيات البحث والتطوير بشكل واضح في منشأتكم يزيد مستويات الإنتاجية.	٣,٨٥	٠,٧٤	٤	مرتفعة
.٣٤	تعتقد بوجود أثر للاهتمام بأنشطة البحث والتطوير على القدرة التنافسية لمنشأتكم.	٤,٠٧	٠,٦٢	١	مرتفعة
.٣٥	أنشطة البحث والتطوير تساهم في خفض التكلفة.	٣,٧٠	٠,٨٤	٥	مرتفعة
.٣٦	أنشطة البحث والتطوير لا تساهم في زيادة ربحية المنشأة.	٣,٨٨	٠,٨٣	٢	مرتفعة
	البحث والتطوير	**٣,٦٩**	**٠,٧٣**		**مرتفعة**

٣-٢-٢-٧ البحث عن فرص تصديرية في الأسواق الإقليمية والدولية:

بالنظر إلى إجابات المبحوثين عن فقرات الاهتمام البحث عن فرص تصديرية في الأسواق الإقليمية والدولية في الجدول رقم (٣-٩) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعامل التصدير بشكل عام بلغ ٤,٦٣ وهو يعتبر ذو درجة مرتفعة، مما يعني اهتمام وحرص منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني بعمليات التصدير إلى الأسواق الخارجية، وقد احتلت الفقرة ٣٧ " تمارس منشأتكم نشاط التصدير إلى الأسواق الخارجية." أعلى الدرجات حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ٤,٨١ وفي المرتبة الثانية الفقرة ٤٠ "تصدير المنتجات حسب رغبات العملاء في السوق التصديرية يعزز قدرتكم التنافسية في تلك الأسواق." بمتوسط حسابي ٤,٧٥ وفي المرتبة الأخيرة الفقرة ٤١ " الاستجابة للتغييرات التي يتم رصدها في الأسواق الخارجية يزيد من فرص التوسع." بمتوسط

حسابي ٤,٣٠ ويلاحظ أن جميع متوسطات فقرات هذا العامل قد كانت مرتفعة، مما يدل فعليا على الاهتمام الكبير لمنشآت قطاع الأثاث الفلسطيني بتصدير منتجاتها إلى الأسواق الخارجية والبحث عن أسواق أخرى لمنتجاتها بخلاف سوقها المحلية. وكانت قيم الانحراف المعياري لجميع الفقرات صغيرة مقارنة بالمتوسط وتتراوح ما بين (٠,٤٧ – ٠,٦٦)، وللبعد ككل كان الانحراف المعياري (٠,٣٦) مما يدل على عدم تشتت إجابات المبحوثين.

جدول ٣-٩. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عامل البحث عن فرص للتصدير في الأسواق الإقليمية والدولية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
٣٧.	تمارس منشأتكم نشاط التصدير إلى الأسواق الخارجية.	٤,٨١	٠,٥٠	١	مرتفعة
٣٨.	وضوح عملية التصدير تزيد من فرص نمو منشأتكم وزيادة ربحيتها.	٤,٧٥	٠,٤٧	٣	مرتفعة
٣٩.	تعد دراسة الأسواق المستهدفة والحصول على معلومات حول الأسواق والاتفاقيات فرصا تزيد من قدرتكم التنافسية.	٤,٥٤	٠,٥٥	٦	مرتفعة
٤٠.	تصدير المنتجات حسب رغبات العملاء في السوق التصديرية يعزز قدرتكم التنافسية في تلك الأسواق.	٤,٧٥	٠,٤٩	٢	مرتفعة
٤١.	الاستجابة للتغييرات التي تم رصدها في الأسواق الخارجية يزيد من فرص التوسع.	٤,٣٠	٠,٦٦	٧	مرتفعة
٤٢.	قيادة إستراتيجية تسويقية (سعرية – ترويجية - توزيع) مدروسة يدعم القدرة التنافسية لصادرات منشأتكم.	٤,٦٦	٠,٥٣	٤	مرتفعة
٤٣.	تعتقد أن التصدير لا يزيد من ربحية المنشأة.	٤,٦٠	٠,٥١	5	مرتفعة
	التصدير	**٤,٦٣**	**٠,٣٦**		**مرتفعة**

٣-٢-٢-٨ الاستراتيجيات:

بالنظر إلى إجابات المبحوثين عن فقرات الاهتمام بالاستراتيجيات في الجدول رقم (٣-١٠)

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعامل الاستراتيجيات بشكل عام بلغ ٤,٦٧ وهو يعتبر ذو درجة مرتفعة، مما يدل على اهتمام منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني بتبني استراتيجيات تنافسية لتدعيم قدرتها التنافسية وتعمل على توفير الموارد اللازمة للاستراتيجيات المتبناة واختيار الوقت المناسب لتطبيق الإستراتيجية، وقد احتلت الفقرة ٤٦ " توفير الموارد اللازمة لتطبيق الإستراتيجية المختارة يؤثر على قدرتكم التنافسية." أعلى الدرجات حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ٤,٧٩ وفي المرتبة الثانية الفقرة ٤٧ " اختيار التوقيت المناسب للإستراتيجية يزيد فرص تحقيق الربحية." بمتوسط حسابي ٤,٧٦ وفي المرتبة الأخيرة الفقرة ٤٤ " تمتلك المنشأة معرفة جيدة بالاستراتيجيات المختلفة للتنافس في السوق." بمتوسط حسابي ٤,٥٥ ويلاحظ أن جميع متوسطات فقرات هذا العامل قد كانت مرتفعة، مما يدل على إحاطة منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني بالاستراتيجيات المختلفة في السوق وتعمل على تبني الإستراتيجية المناسبة لها، وتطبقها في الوقت المناسب مع التأكيد على توفير الموارد اللازمة لها، وكانت قيم الانحراف المعياري لجميع الفقرات صغيرة مقارنة بالمتوسط وتتراوح ما بين (٠,٤١ – ٠,٥١)، وللبعد ككل كان الانحراف المعياري (٠,٣٢) مما يدل على عدم تشتت إجابات المبحوثين.

جدول ٣-١٠. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عامل الاستراتيجيات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
٤٤.	تمتلك المنشأة معرفة جيدة بالاستراتيجيات المختلفة للتنافس في السوق.	٤,٥٥	٠,٥٠	5	مرتفعة
٤٥.	تقومون بتصميم الإستراتيجية التي تناسب إمكانياتكم ومواردكم.	٤,٦٧	٠,٤٧	٣	مرتفعة
٤٦.	توفير الموارد اللازمة لتطبيق الإستراتيجية المختارة يؤثر على قدرتكم التنافسية.	٤,٧٩	٠,٤١	١	مرتفعة
٤٧.	اختيار التوقيت المناسب للإستراتيجية يزيد فرص تحقيق الربحية.	٤,٧٦	٠,٤٣	٢	مرتفعة
٤٨.	اختيار الإستراتيجية المناسبة لا يزيد من فرص التوسع في الأسواق وربحية المنشأة.	٤,٥٩	٠,٥١	٤	مرتفعة
	الاستراتيجيات	**٤,٦٧**	**٠,٣٢**		**مرتفعة**

تحليل القسم الرابع من الاستبانة:

تجدر الإشارة إلى أنه لم يكن هناك أي عوامل أخرى تؤثر على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين ضمن إجابات المنشآت المبحوثة.

٣-٣ اختبار الفرضيات:

لاختبار فرضيات الدراسة استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، بحيث تقبل الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من ٠,٠٥ وترفض إذا كانت قيمة مستوى الدلالة تساوي أو أقل من ٠,٠٥. وفيما يلي عرض للنتائج:

٣-٣-١ الفرضية الأولى: "ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بجودة المنتجات على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين."

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لعامل الاهتمام بجودة المنتجات على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين، والجدول (٣-١١) يبين معامل الارتباط ومعامل التحديد (R^2) ومعاملات الانحدار وقيمة ف ومستوى الدلالة ونتيجة اختبار الفرضية العدمية.

جدول ٣-١١. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاهتمام بجودة المنتجات على القدرة التنافسية

	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	معامل الانحدار	قيمة ف	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية
قيمة الثابت			٢,١٩			
الاهتمام بجودة المنتجات	٠,٣٧	٠,١٤	٠,٣٨	١٩,٠٩	٠,٠٠٠	رفض

بلغ معامل الارتباط بين عامل الاهتمام بجودة المنتجات والقدرة التنافسية ٠,٣٧، وبلغت قيمة معامل التحديد ١٤%، أي أن المتغير المستقل (الاهتمام بجودة المنتجات) قد استطاع تفسير ما مقداره ١٤% من التغيير في المتغير التابع (القدرة التنافسية)، وتبين من الاختبار الإحصائي أن هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من ٠,٠٥، حيث بلغت قيمة الاختبار الإحصائي (ف) ١٩,٠٩ ومستوى دلالة ٠,٠٠٠ وهو أصغر من المستوى المقبول (٠,٠٥) وبذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أن هناك أثرا ذو دلالة إحصائية

لعامل الاهتمام بجودة المنتجات على القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين.

واستنادا إلى قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (٣٧%) مما يدل على وجود أثر لعامل الاهتمام بجودة المنتجات على القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين.

ويمكن تفسير ذلك بأن الاهتمام بجودة المنتجات هو أحد العوامل التي تؤثر على القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين، لذا تسعى منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني إلى الاهتمام بجودة المنتجات لتعزيز قدرتها التنافسية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحجي (١٩٩٧) والتي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بجودة وسعر المنتجات على القدرة التنافسية للمنشآت، وأنه يمكن تعزيز القدرة التنافسية من خلال الاهتمام بمستوى جودة وسعر المنتجات التي تقدم للعملاء. كما وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحاج مصطفى (٢٠٠٥) والتي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية الاهتمام بجودة وسعر المنتجات على زيادة الحصة السوقية، وبالتالي ربحيتها الأمر الذي يكسبها قدرة تنافسية عالية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الحق (٢٠٠٥) والتي أظهرت وجود أثر ذو دلالة لمستوى الجودة كأحد عوامل القدرة تنافسية على تعزيز القدرات التنافسية للمنشآت الصناعية. كما وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة David Lincoln (٢٠٠٢) و Abell (١٩٨٠) والتي أظهرتا وجود أثر ذو دلالة جودة وسعر المنتجات لهما أثر كبير في تعزيز تنافسية المنشآت.

٣-٣-٢ الفرضية الثانية: "ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعامل التطوير التكنولوجي على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين."

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط لعامل التطوير التكنولوجي على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين، والجدول (٣-١٢) يبين معامل الارتباط ومعامل التحديد (R^2) ومعاملات الانحدار وقيمة ف ومستوى الدلالة ونتيجة اختبار الفرضية العدمية.

جدول ٣-١٢ . نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التطوير التكنولوجي على القدرة التنافسية

	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	معامل الانحدار	قيمة ف	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية
قيمة الثابت			١,٤٨			
التطوير التكنولوجي	٠,٥٥	٠,٣١	٠,٦١	٥٣,٧٣	٠,٠٠٠	رفض

بلغ معامل الارتباط بين عامل التطور التكنولوجي والقدرة التنافسية ٠,٥٥، وبلغت قيمة معامل التحديد ٣١%، أي أن المتغير المستقل (التطوير التكنولوجي) قد استطاع تفسير ما مقداره ٣١% من التغيير في المتغير التابع (القدرة التنافسية)، وتبين من الاختبار الإحصائي أن هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من ٠,٠٥، حيث بلغت قيمة الاختبار الإحصائي (ف) ٥٣,٧٣ ومستوى دلالة ٠,٠٠٠ وهو أصغر من المستوى المقبول (٠,٠٥) وبذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أن هناك أثرا ذو دلالة إحصائية لعامل التطوير التكنولوجي على القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين.

واستنادا إلى قيمة معامل الارتباط (R) ما مقدراه (٥٥%) مما يدل على وجود أثر لعامل التطوير التكنولوجي على القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين.

ويمكن تفسير ذلك بأن التطوير التكنولوجي هو أحد العوامل التي تؤثر على القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين، لذلك تسعى منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني تسعى إلى الاهتمام بالتطوير التكنولوجي لتعزيز قدرتها التنافسية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Canday (٢٠٠٤) والتي أظهرت وجود أثر ذو دلالة لاستخدام التطوير التكنولوجي على قدرة المنشآت على اختراق الأسواق وفتح أسواق جديدة وبالتالي أكسبها نجاحا وتفوقا ملموسا على منافسيها، وأن قدرة المنشآت على تحصيل التطوير التكنولوجي يمثل أحد محددات الأداء المرتفع واستغلاله بالشكل الأمثل يساعدها وبشكل كبير في تميز أدائها وقدرتها التنافسية وتفردها عن مثيلاتها من المنشآت المنافسة في السوق. كما وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Mores (٢٠٠٠) التي أظهرت وجود أثر ذو دلالة للاهتمام بأنشطة البحث والتطويرعلى القدرة التنافسية للمنشآت.

٣-٣-٣ الفرضية الثالثة: "ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإهتمام بإنتاجية العنصر البشري على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين."

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط لعامل الاهتمام بإنتاجية العنصر البشري على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين، والجدول (٣-١٣) يبين معامل الارتباط ومعامل التحديد (R^2) ومعاملات الانحدار وقيمة ف ومستوى الدلالة ونتيجة اختبار الفرضية العدمية.

جدول ٣-١٣. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاهتمام بإنتاجية العنصر البشري على القدرة التنافسية

	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	معامل الانحدار	قيمة ف	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية
قيمة الثابت			١,٤١			
الاهتمام بإنتاجية العنصر البشري	٠,٥٣	٠,٢٨	٠,٥٦	٤٧,٧٥	٠,٠٠٠	رفض

بلغ معامل الارتباط بين عامل الاهتمام بإنتاجية العنصر البشري والقدرة التنافسية ٠,٥٣، وبلغت قيمة معامل التحديد ٢٨%، أي أن المتغير المستقل (الاهتمام بإنتاجية العنصر البشري) قد استطاع تفسير ما مقداره ٢٨% من التغيير في المتغير التابع (القدرة التنافسية)، وتبين من الاختبار الإحصائي أن هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من ٠,٠٥، حيث بلغت قيمة الاختبار الإحصائي (ف) ٤٧,٧٥ ومستوى دلالة ٠,٠٠٠ وهو أصغر من المستوى المقبول (٠,٠٥) وبذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أن هناك أثرا ذو دلالة إحصائية لعامل تطوير الموارد البشرية على القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين.

واستنادا إلى قيمة معامل الارتباط (R) ما مقدراه (٥٣%) مما يدل على وجود أثر لعامل الاهتمام بتطوير الموارد البشرية على القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين.

ويمكن تفسير ذلك بأن الاهتمام بتطوير الموارد البشرية هو أحد العوامل التي تؤثر على القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين، لذلك تسعى منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني تسعى إلى الاهتمام بتطوير مواردها البشرية لتعزيز قدرتها التنافسية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحجي (١٩٩٧) والتي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالموارد البشرية على القدرة التنافسية، وأنه يمكن تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت من خلال الاهتمام بالموارد البشرية وكفاءتها المحورية بالتدريب والتحفيز. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة الحاج مصطفى (٢٠٠٥) والتي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بتدريب الموارد البشرية وتحفيزهم على القدرة التنافسية للمنشآت. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Fireman (١٩٩٤)، ودراسة Cadden and Laird (١٩٩٥)، ودراسة Labich (١٩٩٦) والتي أظهرت جميعا وجود أثر ذو دلالة لاهتمام المنشآت والإدارة العليا فيها بكافة الأمور الهامة المتعلقة بالموارد البشرية في المنشأة وإكسابها المهارات والخبرات والمعارف الفريدة والاهتمام بتدريبها

وتحفيزها على تميز أداء المنشآت وتعزيز قدرتها التنافسية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة معهد البحوث الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية (٢٠٠٥) والتي أظهرت وجود أثر ذو دلالة للاهتمام بتدريب وتحفيز الكادر البشري وإكسابه مهارات وقدرات عالية على زيادة إنتاجية هذه المنشآت وبالتالي استنهاض قدراتها التنافسية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة هيئة Markets in Time (MIT) (١٩٩٧) والتي أظهرت وجود أثر ذو دلالة للاهتمام بالإستراتيجيات الخاصة بتدريب الموارد البشرية وتنمية مهاراته على تميز أداء المنشآت.

٣-٣-٤ الفرضية الرابعة: "ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعامل امتلاك الموارد الفريدة على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين."

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط لعامل امتلاك الموارد الفريدة على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين، والجدول (٣-١٤) يبين معامل الارتباط ومعامل التحديد (R^2) ومعاملات الانحدار وقيمة ف ومستوى الدلالة ونتيجة اختبار الفرضية العدمية.

جدول ٣-١٤ . نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر امتلاك الموارد الفريدة على القدرة التنافسية

	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	معامل الانحدار	قيمة ف	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية
قيمة الثابت			٠,٦٥			
امتلاك الموارد الفريدة	٠,٦٣	٠,٤٠	٠,٧١	٨١,٣٦	٠,٠٠٠	رفض

بلغ معامل الارتباط بين عامل امتلاك الموارد الفريدة والقدرة التنافسية ٠,٦٣، وبلغت قيمة معامل التحديد ٤٠%، أي أن المتغير المستقل (امتلاك الموارد الفريدة) قد استطاع تفسير ما مقداره ٤٠% من التغيير في المتغير التابع (القدرة التنافسية)، وتبين من الاختبار الإحصائي أن هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من ٠,٠٥، حيث بلغت قيمة الاختبار الإحصائي (ف) ٨١,٣٦ ومستوى دلالة ٠,٠٠٠ وهو أصغر من المستوى المقبول (٠,٠٥) وبذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أن هناك أثرا ذو دلالة إحصائية لعامل امتلاك الموارد الفريدة على القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين.

واستنادا إلى قيمة معامل الارتباط (R) ما مقداره (٦٣%) مما يدل على وجود أثر لعامل امتلاك الموارد الفريدة على القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين.

ويمكن تفسير ذلك بأن امتلاك الموارد الفريدة هو أحد العوامل التي تؤثر على القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين، لذلك تسعى منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني تسعى إلى امتلاك الموارد الفريدة لتعزيز قدرتها التنافسية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Rhyne (١٩٩٨) والتي أظهرت وجود أثر ذو دلالة لامتلاك الإمكانيات والموارد الفريدة التي تكفل نمو وازدهار المنشآت على قدرتها التنافسية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة John Kenneth (٢٠٠٢) التي أظهرت وجود أثر ذو دلالة لامتلاك الموارد المادية وغير المادية والموارد البشرية الفريدة على مستوى أداء المنشآت وتميزها عن منافسيها والمنافسة بقوة في السوق. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مركز تعزيز الصناعة الأوروبية (٢٠٠٣) والتي أظهرت وجود أثر ذو دلالة للاستغلال الأمثل للإمكانات المادية وغير المادية والبشرية الفريدة على تعزيز القدرات التنافسية للمنشآت أمام منافسيها في السوق.

٣-٣-٥ الفرضية الخامسة: "ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعامل التطوير الإداري والتنظيمي على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين."

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط لعامل التطوير الإداري والتنظيمي على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين، والجدول (٣-١٥) يبين معامل الارتباط ومعامل التحديد (R^2) ومعاملات الانحدار وقيمة ف ومستوى الدلالة ونتيجة اختبار الفرضية العدمية.

جدول ٣-١٥. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التطوير الإداري والتنظيمي على القدرة التنافسية

	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	معامل الانحدار	قيمة ف	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية
قيمة الثابت			١,٤٤			
التطوير الإداري والتنظيمي	٠,٤٦	٠,٢١	٠,٥٥	٣٢,٠٤	٠,٠٠٠	رفض

بلغ معامل الارتباط بين عامل التطوير الإداري والتنظيمي والقدرة التنافسية ٠,٤٦، وبلغت قيمة

معامل التحديد ٢١%، أي أن المتغير المستقل (التطوير الإداري والتنظيمي) قد استطاع تفسير ما مقداره ٢١% من التغيير في المتغير التابع (القدرة التنافسية)، وتبين من الاختبار الإحصائي أن هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من ٠,٠٥، حيث بلغت قيمة الاختبار الإحصائي (ف) ٣٢,٠٤ ومستوى دلالة ٠,٠٠٠ وهو أصغر من المستوى المقبول (٠,٠٥) وبذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أن هناك أثرا ذو دلالة إحصائية لعامل التطوير الإداري والتنظيمي على القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين.

واستنادا إلى قيمة معامل الارتباط (R) ما مقداره (٤٦%) مما يدل على وجود أثر لعامل التطوير الإداري والتنظيمي على القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين.

ويمكن تفسير ذلك بأن التطوير الإداري والتنظيمي هو أحد العوامل التي تؤثر على القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين، لذلك تسعى منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني تسعى إلى الاهتمام بالتطوير الإداري والتنظيمي لديها لتعزيز قدرتها التنافسية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مركز تعزيز الصناعة الأوروبية (٢٠٠٣) والتي أظهرت وجود أثر ذو دلالة للتطوير الإداري والتنظيمي على اكتساب أو تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت، من خـلال إعداد الهياكل التنظيمية التي تناسب وضعها وإستراتيجيتها وإمكاناتها وإكسابها قدرة تنافسية عالية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Kukalis (١٩٩٨) والتي أظهرت وجود أثـر ذو دلالـة للتطـوير التنظيمي على القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال. كما وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مركز تعزيـز الصناعة الأوروبية (٢٠٠٣)، والتي أيضا أظهرت وجود أثر ذو دلالة للاهتمام بـإدارة التطـوير التنظيمي على نجاح المنشآت وتميز أدائها أمام غيرها من المنشآت المنافسة وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية.

٣-٣-٦ الفرضية السادسة: "ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعامل البحث والتطوير على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين."

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط لعامل البحث والتطوير على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين، والجدول (٣-١٦) يبين معامل الارتباط ومعامل التحديد (R^2) ومعاملات الانحدار وقيمة ف ومستوى الدلالة ونتيجة اختبار الفرضية العدمية.

جدول ٣-١٦. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر البحث والتطوير على القدرة التنافسية

	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	معامل الانحدار	قيمة ف	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية
قيمة الثابت			٣,٠١			
البحث والتطوير	٠,٣٦	٠,١٣	٠,٢٤	١٨,٤٩	٠,٠٠٠	رفض

بلغ معامل الارتباط بين عامل البحث والتطوير والقدرة التنافسية ٠,٣٦، وبلغت قيمة معامل التحديد ١٣%، أي أن المتغير المستقل (الاهتمام بالبحث والتطوير) قد استطاع تفسير ما مقداره ١٣% من التغيير في المتغير التابع (القدرة التنافسية)، وتبين من الاختبار الإحصائي أن هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من ٠,٠٥، حيث بلغت قيمة الاختبار الإحصائي (ف) ١٨,٤٩ ومستوى دلالة ٠,٠٠٠ وهو أصغر من المستوى المقبول (٠,٠٥) وبذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أن هناك أثرا ذو دلالة إحصائية لعامل البحث والتطوير على القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين.

واستنادا إلى قيمة معامل الارتباط (R) ما مقدراه (٣٦%) مما يدل على وجود أثر لعامل البحث والتطوير على القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين.

ويمكن تفسير ذلك بأن الاهتمام بالبحث والتطوير هو أحد العوامل التي تؤثر على القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين، لذلك تسعى منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني تسعى إلى الاهتمام بالبحث والتطوير لتعزيز قدرتها التنافسية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحجي (١٩٩٧) والتي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بأنشطة البحث والتطوير على القدرة التنافسية للمنشآت، وأنه يمكن تعزيز هذه القدرة من خلال الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة الحاج مصطفى (٢٠٠٥) والتي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالبحث والتطوير على القدرة التنافسية للمنشآت. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة David Lincoln (٢٠٠٢) التي أظهرت وجود أثر ذو دلالة للاهتمام بتبني أنشطة البحث والتطوير على تميز أداء المنشآت وبالتالي إكسابها قدرة تنافسية عالية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة John Kenneth (٢٠٠٢) ودراسة Mores (٢٠٠٠) والتي أظهرتا وجود أثر ذو دلالة لتبني أنشطة البحث والتطوير على نجاح المنشآت وتفوق أدائها في أسواقها التي تنافس فيها.

٣-٣-٧ الفرضية السابعة: " ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالبحث عن فرص تصديرية في الأسواق الإقليمية والدولية على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين."

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط لعامل البحث عن فرص للتصدير في الأسواق الإقليمية والخارجية على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين، والجدول (٣-١٧) يبين معامل الارتباط ومعامل التحديد (R^2) ومعاملات الانحدار وقيمة ف ومستوى الدلالة ونتيجة اختبار الفرضية العدمية.

جدول ٣-١٧ . نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للبحث عن فرص للتصدير في الأسواق الإقليمية والدولية على القدرة التنافسية

	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	معامل الانحدار	قيمة ف	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية
قيمة الثابت			١,٧٩			
التصدير	٠,٣٤	٠,١٢	٠,٤٥	١٦,٢٤	٠,٠٠٠	رفض

بلغ معامل الارتباط بين عامل التصدير والقدرة التنافسية ٠,٣٤، وبلغت قيمة معامل التحديد ١٢%، أي أن المتغير المستقل (الاهتمام بالبحث عن فرص تصديرية في الأسواق الإقليمية والدولية) قد استطاع تفسير ما مقداره ١٢% من التغيير في المتغير التابع (القدرة التنافسية)، وتبين من الاختبار الإحصائي أن هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من ٠,٠٥، حيث بلغت قيمة الاختبار الإحصائي (ف) ١٦,٢٤ ومستوى دلالة ٠,٠٠٠ وهو أصغر من المستوى المقبول (٠,٠٥) وبذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أن هناك أثرا ذو دلالة إحصائية لعامل التصدير على القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين.

واستنادا إلى قيمة معامل الارتباط (R) ما مقدراه (٣٤%) مما يدل على وجود أثر لعامل الاهتمام البحث عن فرص تصديرية في الأسواق الإقليمية والدولية على القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين.

ويمكن تفسير ذلك بأن الاهتمام بالبحث عن فرص تصديرية في الأسواق الإقليمية والدولية هو أحد العوامل التي تؤثر على القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين، لذلك تسعى منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني تسعى إلى الاهتمام الاهتمام بالبحث عن فرص تصديرية في الأسواق الإقليمية

والدولية لتعزيز قدرتها التنافسية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مركز الصادرات العربية (٢٠٠٥) والتي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإجراء دراسات للأسواق الخارجية المستهدفة والبحث عن الفرص التصديرية على تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت من خلال زيادة حصتها في أسواق متنوعة وبالتالي زيادة ربحيتها، وتدعيم مركز منتجاتها التنافسي مقابل المنتجات المنافسة في هذه الأسواق.

٣-٣-٨ الفرضية الثامنة: "ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعامل تبني الاستراتيجيات التنافسية (خفض التكلفة- التمايز - التركيز) على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين"

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط لعامل الاستراتيجيات التنافسية على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين، والجدول (٣-١٨) يبين معامل الارتباط ومعامل التحديد (R^2) ومعاملات الانحدار وقيمة ف ومستوى الدلالة ونتيجة اختبار الفرضية العدمية.

جدول ٣-١٨. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستراتيجيات التنافسية على القدرة التنافسية

	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	معامل الانحدار	قيمة ف	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية
قيمة الثابت			٠,١٥			
الاستراتيجيات التنافسية	٠,٥٤	٠,٣٠	٠,٨٠	٥٠,٦٩	٠,٠٠٠	رفض

بلغ معامل الارتباط بين عامل الاستراتيجيات التنافسية والقدرة التنافسية ٠,٥٤، وبلغت قيمة معامل التحديد ٣٠%، أي أن المتغير المستقل (الاستراتيجيات التنافسية) قد استطاع تفسير ما مقداره ٣٠% من التغيير في المتغير التابع (القدرة التنافسية)، وتبين من الاختبار الإحصائي أن هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من ٠,٠٥، حيث بلغت قيمة الاختبار الإحصائي (ف) ٥٠,٦٩ ومستوى دلالة ٠,٠٠٠ وهو أصغر من المستوى المقبول (٠,٠٥) وبذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أن هناك أثرا ذو دلالة إحصائية لعامل الاستراتيجيات التنافسية على القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين.

واستنادا إلى قيمة معامل الارتباط (R) ما مقداره (٥٤%) مما يدل على وجود أثر لعامل

الاستراتيجيات التنافسية على القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين.

ويمكن تفسير ذلك بأن تبني الاستراتيجيات التنافسية المناسبة هو أحد العوامل التي تؤثر على القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين، لذلك تسعى منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني تسعى إلى تبني الاستراتيجيات التنافسية لتعزيز قدرتها التنافسية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عثمان (٢٠٠٣) والتي أظهرت وجود أثر ذو دلالة لاستراتيجيات التنافس على القدرة التنافسية للمنشآت، وأنه يمكن تعزيز القدرة التنافسية من خلال الاهتمام باختيار الاستراتيجيات المناسبة لوضع وموقف المنشأة.

٣-٣-٩ الفرضية التاسعة: "ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل مجتمعة على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين"

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج Multiple Stepwise Linear Regression لقياس أثر العوامل مجتمعة على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين. وكما يتضح من الجدول (٣-١٩) فقد بلغ معامل الارتباط المتعدد بين مجموعة العوامل من جهة وبين القدرة التنافسية من جهة أخرى ٠,٧١٣، وبلغت نسبة التباين الذي تفسره هذه العوامل مجتمعة ٠,٥٠٨، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥، فقد بلغت قيمة ف ١٤,٧٢٩ وبلغ مستوى الدلالة ٠,٠٠٠. وبذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى أن هناك أثرا ذو دلالة إحصائية للعوامل مجتمعة على القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين.

جدول ٣-١٩. نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للعوامل مجتمعة على القدرة التنافسية

	معامل التحديد	قيمة ف	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية
قيمة الثابت				
العوامل مجتمعة	٠,٥٠٨	١٤,٧٢٩	٠,٠٠٠	رفض

٣-٢-٣ السؤال الثالث :أي من العوامل هي الأكثر تأثيرا على تعزيز القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج مصفوفة معاملات الارتباط بين العوامل مع بعضها وبين القدرة التنافسية، كما استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج Multiple Stepwise Linear

Regression ، وقد تم التأكد من صلاحية استخدام هذا النموذج من خلال حساب معامل تضخم التباين VIF الذي يشير ارتفاعه (أكثر من ١٠) إلى مشكلة الارتباط الذاتي بين المتغيرات. وبلغ معامل تضخم البيانات ٢,٠٣ وبذلك فان الارتباط الذاتي بين المتغيرات يعتبر ضمن الحدود المقبولة إحصائيا. ويوضح ذلك الجدول (٣-٢٠).

جدول ٣-٢٠. نتائج تحليل الانحدار الخطي المتدرج لأثر العوامل المختلفة على القدرة التنافسية

العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية	معامل التحديد الجزئي	قيمة ف	مستوى الدلالة
الاستراتيجيات	٠,٠٠٤	٠,٨٦٨	٠,٣٥٤
الاهتمام بجودة المنتجات	٠,٠٠٣	٠,٦٠٤	٠,٤٣٩
التطور التكنولوجي	٠,٠٦٥	١٤,٦٢١	٠,٠٠٠
تطوير الموارد البشرية	٠,٠١٠	٢,٢٥٥	٠,١٣٦
امتلاك الموارد الفريدة	٠,٤٠٢	٨١,٣٥٥	٠,٠٠٠
التطوير الإداري والتنظيمي	٠,٠٠٠	٠,٠٨٥	٠,٧٧١
البحث والتطوير	٠,٠١٩	٤,٣٢٠	٠,٠٤٠
التصدير	٠,٠٠٦	١,٤٨٣	٠,٢٢٦
العوامل مجتمعة	**٠,٥٠٨**	**١٤,٧٢٩**	**٠,٠٠٠**

بلغ معامل الارتباط المتعدد بين مجموعة العوامل من جهة وبين القدرة التنافسية من جهة أخرى ٠,٧١٣، وبلغت نسبة التباين الذي تفسره هذه العوامل مجتمعة ٠,٥٠٨، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥، فقد بلغت قيمة ف ١٤,٧٢٩ وبلغ مستوى الدلالة ٠,٠٠٠، وقد تبين من النتائج في الجدول السابق أن امتلاك الموارد الفريدة هو العامل الأكثر أثرا في القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين حيث بلغت قيمة معامل التحديد الجزئي لهذا العامل ٠,٤٠٢، وبلغت قيمة ف ٨١,٣٥٥، وبلغ مستوى الدلالة ٠,٠٠٠، وفي المرتبة الثانية جاء عامل التطور التكنولوجي حيث بلغت قيمة معامل التحديد الجزئي لهذا العامل ٠,٠٦٥، وبلغت قيمة ف ١٤,٦٢١، وبلغ مستوى الدلالة ٠,٠٠٠، وفي المرتبة الثالثة جاء عامل البحث والتطوير حيث بلغت قيمة معامل التحديد الجزئي لهذا العامل ٠,٠١٩، وبلغت قيمة ف ٤,٣٢٠، وبلغ مستوى الدلالة ٠,٠٤٠، ويلاحظ من النتائج في الجدول السابق أن العوامل الثلاثة السابق هي العوامل الوحيدة ذات الأثر ذو الدلالة الإحصائية في القدرة التنافسية، أما بقية المتغيرات فلم تكن قدرتها التفسيرية ذات دلالة إحصائية. ويفسر غياب الأثر لهذه المتغيرات من خلال معاملات ارتباطها بالمتغيرات الثلاث ذات الأثر،

حيث يتبين من الجدول (٣-٢١) أن عامل امتلاك الموارد الفريدة يرتبط بدرجة فوق المتوسطة بعوامل الاستراتيجيات المستخدمة (٠,٦٨) وعامل الاهتمام بجودة المنتجات (٠,55) وعامل تطوير الموارد البشرية (٠,٦٢) وعامل التصدير (٠,٤٢). كما يرتبط التطور التكنولوجي وعامل البحث والتطوير بدرجة فوق المتوسطة بعامل التطوير الإداري والتنظيمي (٠,55).

جدول ٣-٢١. معاملات الارتباط بين العوامل المختلفة معا ومع القدرة التنافسية

	الاهتمام بجودة المنتجات	التطور التكنولوجي	تطوير الموارد البشرية	امتلاك الموارد الفريدة	التطوير الإداري والتنظيمي	البحث والتطوير	التصدير	القدرة التنافسية
الاستراتيجيات	*٠,٤٨	*٠,٤٧	*٠,٥٩	*٠,٦٨	*٠,٤٥	*٠,٣٠	*٠,٤١	*٠,٥٤
الاهتمام بجودة المنتجات		*٠,٤٥	*٠,٤٥	*٠,٥٥	*٠,٣٣	٠٠,١٥	*٠,٣١	*٠,٣٧
التطور التكنولوجي			*٠,٤٧	*٠,٥٤	*٠,٦٣	*٠,٣١	*٠,٣٥	*٠,٥٥
تطوير الموارد البشرية				*٠,٦٢	*٠,٥٣	*٠,٣٧	*٠,٢٣	*٠,٥٣
امتلاك الموارد الفريدة					*٠,٤٤	*٠,٣٠	*٠,٤٢	*٠,٦٣
التطوير الإداري والتنظيمي						*٠,٥٥	*٠,٢٠	*٠,٤٦
البحث والتطوير							٠٠,٠٤-	*٠,٣٦
التصدير								*٠,٣٤

٣-٢-٤ السؤال الرابع :كيف يمكن تعزيز القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث الفلسطيني لتأكيد تواجد هذه الصناعة على المستوى التصديري إقليميا ودوليا.

من خلال النتائج السابقة يمكن القول أن امتلاك الموارد الفريدة والتطور التكنولوجي والبحث والتطوير هي السبيل إلى تعزيز القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث الفلسطيني وتأكيد تواجده على المستويين الإقليمي والدولي، ولا يمكن الوصول إلى العوامل الثلاثة السابقة إلا من خلال تطوير الموارد البشرية والتطوير الإداري والتنظيمي وتبني الاستراتيجيات التنافسية (خفض التكلفة- التمايز - التركيز) والبحث عن فرص تصديرية في الأسواق الإقليمية والدولية.

الفصل الرابع

النتائــج والتوصيـــات

٤-١ ملخص النتائـــج:

بناء على تم من جمع وتحليل البيانات الخاصة بهذه الدراسة، وبعد اختبار الفرضيات تم التوصل إلى أن منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني لديها قدرة تنافسية بمستوى مرتفع بلغ (٤,٠١) من حيث الحصة السوقية، وتحقيق الأرباح وزيادة الإنتاجية وهي أعلى من القدرة التنافسية من حيث تكاليف الإنتاج التي كانت بمستوى متوسط، والنتائج هي كالتالي:

١. النتائج المتعلقة بالمستجوبين:

يتولى القيادة العليا في منشآت قطاع صناعة الأثاث الفلسطيني الذكور حيث أن ٥٨,٥% منهم يشغلون منصب رؤساء مجلس إدارة وأعمارهم (٤٠- أقل من ٥٠ سنة) ويمتلكون خبرة ١٥ سنة فأكثر مما يعني أن المراكز القيادية في القطاع الأثاث يقودها كبار السن ذوي الخبرة العالية والنسبة الأكبر منهم حاصيلان على درجة البكالوريوس.

٢. خصائص المنشآت المستجوبة:

يمتاز قطاع الأثاث الفلسطيني بأقدميته، فالمنشآت التي تعمل على تشغيل ٣٠ عامل فأكثر تمتلك خبرة لا تقل عن ١٥ سنة، ورأس مال لا يقل عن ٦٠٠ ٠٠٠ $ الأمر الذي يظهر أن صناعة الأثاث في فلسطين تحتاج إلى رأس مال كبير. كما وتوازن هذه المنشآت ما بين التخصص وتقديم تشكيلة من الأصناف لتلبية احتياجات العملاء، وتنوع في أسواقها ما بين محلية وخارجية.

٣. يمتلك قطاع صناعة الأثاث قدرة تنافسية عالية تمتلث في القدرة على تحصيل حصة سوقية كبيرة، تحقيق أرباح عالية، وإنتاجية عالية، إلا أنها كانت بدرجة متوسطة
فيما يتعلق بالقدرة على خفض التكاليف.

٤. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بجودة المنتجات على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين. وهذا يدل على أن منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني تقوم بالاهتمام بجودة المنتجات بمستوى مرتفع حيث أن المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات هذا المقياس بلغ (٤,٤٧)، حيث إن منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني تقوم بتقديم منتجات يشبع رغبات عملائها وهو ما يعد أساس لموقفها التنافسي في السوق. كما ويعد السعر من العوامل التنافسية التي تحكم تفضيل العملاء لمنتجات المنشأة على المنتجات الأخرى المنافسة.

٥. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالتطوير التكنولوجي على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين. وهذا يدل على أن منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني تقوم بالاهتمام بالتطوير التكنولوجي وخفض التكلفة بدرجة كبيرة حيث أن المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات هذا المقياس بلغ (٣,٩٨)، إلا درجة اهتمامها هذه أقل من الاهتمام بجودة المنتجات وذلك لكون التطوير التكنولوجي يزيد الأعباء المالية التي تتحملها المنشآت. ويساعد استخدام التطور التكنولوجي في الإنتاج بالحجم الكبير على زيادة الحصة السوقية وبالتالي التأثير على القدرة التنافسية للمنشآت.

٦. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بإنتاجية العنصر البشري على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين. وهذا يدل على حرص منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني بامتلاك عناصرها البشرية الكفاءات المحورية اللازمة وزيادة إنتاجيته بالتدريب والتحفيز بدرجة كبيرة حيث أن المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات هذا المقياس بلغ (٤,٤٢)، حيث يتمتع العاملون فيها بدرجة عالية من المهارة والمعرفة، وذلك بسبب اهتمام المنشأة بتنظيم برامج فعالة لتدريب وتطوير العاملين، بالإضافة إلى الاهتمام بالأجور والرواتب والحوافز لتعزيز مستويات الإنتاجية لديهم.

٧. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لامتلاك الموارد الفريدة على القدرات التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين. وهذا يدل على أن منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني تحرص على امتلاك الموارد الفريدة بدرجة كبيرة حيث أن إجمالي المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المقياس بلغ (٤,٥٥)، ونظرا لأن امتلاك الموارد الفريدة يؤثر على قدرتها التنافسية فهي تقوم بعمليات التجديد المستمرة للطاقات والقدرات التي تمكنها من زيادة الإنتاجية. كما وأن امتلاك الموارد الفريدة يزيد الحصة السوقية وفرص نمو معدلات ربحية المنشآت.

٨. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالتطوير الإداري والتنظيمي للمنشآت الصناعية على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين. وهذا يدل على أن الاهتمام الفعلي لمنشآت قطاع الأثاث الفلسطيني بالتطوير الإداري والتنظيمي بدرجة كبيرة حيث أن المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات هذا المقياس بلغ (٤,٤٣)، مما يعني أن هذه المنشآت تمتلك هيكل تنظيمي محدد يناسب طبيعة ومجال عملها، بالإضافة إلى امتلاكها نظام إداري واضح، حيث أن التطوير الإداري يساعد على خفض التكاليف.

٩. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بأنشطة البحث والتطوير على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين. وهذا يدل على أن منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني تقوم بالاهتمام

البحث والتطوير بمستوى مرتفع حيث أن المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات هذا المقياس بلغ (٣,٦٩)، نظرا لاعتقادها بأثر أنشطة البحث والتطوير على قدرتها التنافسية وأنها تساهم في زيادة ربحية المنشأة، وهذا الاهتمام لا ينصب فقط على أنشطة الإنتاج فحسب بل يطال مجالات أخرى في المنشأة.

١٠. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالبحث عن فرص تصديرية في الأسواق الإقليمية والدولية على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين. وهذا يدل على اهتمام منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني بعمليات التصدير إلى الأسواق الخارجية والبحث عن أسواق أخرى لمنتجاتها بخلاف سوقها المحلية بدرجة كبيرة حيث أن المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات هذا المقياس بلغ (٤,٦٣) نظرا لاعتقادها أن تصدير المنتجات حسب رغبات العملاء في السوق التصديرية يعزز قدرتها التنافسية في تلك الأسواق، بالإضافة إلى أن قيامها بالاستجابة للتغييرات التي يتم رصدها في الأسواق الخارجية يزيد من فرص النمو والتوسع.

١١. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتبني الاستراتيجيات التنافسية (خفض التكلفة- التمايز - التركيز) على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين. وهذا يدل على اهتمام منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني بتبني الاستراتيجيات التنافسية (خفض التكلفة- التمايز - التركيز) بدرجة كبيرة حيث أن المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات هذا المقياس بلغ (٤,٦٧)، نظرا لحرصها على توفير الموارد اللازمة للاستراتيجيات المتبناة واختيار الوقت المناسب لتطبيق الاستراتيجيات حيث إن اختيار التوقيت المناسب للإستراتيجية يزيد فرص تحقيق الربحية مع معرفتها معرفة جيدة بالاستراتيجيات المختلفة للتنافس في السوق.

١٢. حصلت العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية على الترتيب التالي في تأثيرها على القدرة التنافسية:

١. تبني الاستراتيجيات التنافسية المناسبة.
٢. البحث عن فرص تصديرية في الأسواق الإقليمية والدولية.
٣. امتلاك الموارد الفريدة.
٤. الاهتمام بجودة المنتجات.
٥. الاهتمام بالتطوير الإداري والتنظيمي.
٦. الاهتمام بتطوير الموارد البشرية بالتدريب والتحفيز.
٧. الاهتمام بالتطوير التكنولوجي.

٨. الاهتمام بالبحث والتطوير.

١٣. تؤثر العوامل مجتمعة على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين بدرجة كبيرة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية (٤,٣٢)، حيث أن امتلاك الموارد الفريدة هو العامل الأكثر أثرا في القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين، وفي المرتبة الثانية عامل التطوير التكنولوجي، وفي المرتبة الثالثة عامل البحث والتطوير، وهذه العوامل هي العوامل الوحيدة التي لها أثر ذو دلالة إحصائية على القدرة التنافسية، أما المتغيرات الأخرى فلم تكن قدرتها التفسيرية ذات دلالة إحصائية. حيث إن عامل امتلاك الموارد الفريدة يرتبط بعوامل الاستراتيجيات المستخدمة وعامل الاهتمام بجودة المنتجات وعامل الاهتمام بإنتاجية العنصر البشري وعامل البحث عن فرص تصديرية. كما يرتبط التطوير التكنولوجي وعامل البحث والتطوير بعامل التطوير الإداري والتنظيمي.

٤-٢ مقارنة بين نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج ضمن هذه الدراسة، يرى الباحث أن من المجـدي إجـراء مقارنة بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وبين النتائج التي توصـلت إليهـا الدراسـات السابقة التي تم عرضها في الفصل الأول من هذه الدراسة. وبالنظر إلـى الجـدول رقـم (٤-١) نستخلص أن الدراسات باختلافها أظهرت عدد من العاومل التي تؤثر على القدرة التنافسية إلا انها تختلف في أهميتها من بيئة تنافسية إلى أخرى.

جدول ٤-١. مقارنة بين نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الرقم	عنوان الدراسة	نتائج الدراسة فيما يتعلق بالعوامل التي تؤثر على القدرة التنافسية
١.	الحجي، (١٩٩٧) " القدرة التنافسية للمنتجات الأردنية وسبل تعزيزها"	القدرة التنافسية يمكن تطويرها من خلال: - الاهتمام بجودة المنتجات. - خفض التكاليف. - الاهتمام بالموارد البشرية. - الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير.

الرقم	عنوان الدراسة	نتائج الدراسة فيما يتعلق بالعوامل التي تؤثر على القدرة التنافسية
٢.	عثمان (٢٠٠٣) "أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على القدرة التنافسية بشركات الأدوية الأردنية"	- استراتيجيات التنافس.
٣.	مركز الصادرات العربية (٢٠٠٥) " تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات والصادرات العربية"	- إجراء دراسات للأسواق الخارجية المستهدفة. - الاهتمام بجودة المنتجات. - توفير الموارد اللازمة للتصدير. - الاهتمام بتطوير أداء الموارد البشرية.
٤.	الحاج مصطفى (٢٠٠٥) " القدرة التنافسية للصناعات الغذائية وآفاق تطورها"	- ضرورة الاهتمام باكتساب الموارد البشرية الكفاءات المحورية بالتدريب والحوافز. - الاهتمام بالبحث والتطوير للتجديد والتطوير. - ضرورة التركيز على مستوى جودة المنتجات.
٥.	عبد الحق (٢٠٠٥) " دور الجودة في إكساب ميزة تنافسية في السوق الفلسطينية"	- الاهتمام بجودة المنتجات.
٦.	Abell (١٩٨٠): " القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية "	- الاهتمام بجودة المنتجات وسعرها.
٧.	Fireman (١٩٩٤): "عوامل القدرة التنافسية لمنشآت القطاع الخاص"	- الاهتمام بإنتاجية وتطوير أداء الأفراد من خلال التدريب والتحفيز.
٨.	Cadden and Laird (١٩٩٥)، "عوامل تعزيز القدرة التنافسية لمنشآت القطاع الخاص الصناعية في كندا"	- الاهتمام بإنتاجية الموارد البشرية وإكسابها الكفاءات المحورية اللازمة والاهتمام بها من خلال التدريب

الرقم	عنوان الدراسة	نتائج الدراسة فيما يتعلق بالعوامل التي تؤثر على القدرة التنافسية
		والتحفيز.
٩.	Labich (١٩٩٦) " تعزيز القدرة التنافسية لمنشآت القطاع الخاص"	- الاهتمام برفع مستوى أداء الموارد البشرية من خلال التدريب والتحفيز.
١٠.	هيئة Markets In Time (MIT) (١٩٩٧) "المصادر الرئيسية للقدرة التنافسية للمنشآت في اليابان"	- الاهتمام بالإستراتيجيات الخاصة بالكوادر البشرية بالتدريب لإلمام الموارد البشرية بأنشطة المنشأة وأهدافها وخططها وتنمية قدراتهم الوظيفية.
١١.	Rhyne (١٩٩٨) "القدرة التنافسية للمنشآت اليابانية"	- امتلاك الإمكانيات والموارد الفريدة وتخصيصها.
١٢.	Kukalis (١٩٩٨) " العلاقة بين التطوير التنظيمي والقدرة التنافسية لمنشآت الأعمال"	- التركيز على جهود التطوير التنظيمي.
١٣.	Mores (٢٠٠٦) " عوامل القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية في عدد من الدول الصناعية "	- الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير. - التركيز على التطوير التكنولوجي. - القدرة على خفض التكاليف ومنها تكاليف الإنتاج.
١٤.	David Lincoln (٢٠٠٢) "عوامل تعزيز القدرة التنافسية للمشاريع الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية"	- بناء وتطوير الإمكانيات والموارد. - الاهتمام بجودة وسعر المنتجات.
١٥.	John Kenneth (٢٠٠٢) "عوامل استنهاض المنشآت الصناعية لقدراتها التنافسية وتحقيق الربح في ظل المنافسة العالمية"	- امتلاك الموارد المادية وغير المادية والموارد البشرية الفريدة. - الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير لتحقيق التميز والتفوق على المنافسين.

الرقم	عنوان الدراسة	نتائج الدراسة فيما يتعلق بالعوامل التي تؤثر على القدرة التنافسية
١٦.	مركز تعزيز الصناعة الأوروبية - Supporting European Industry Center (٢٠٠٣) " أثر التطوير الإداري والتنظيمي على القدرة التنافسية للمنشآت"	- الاهتمام بالتطوير الإداري والتنظيمي. - امتلاك الموارد الفريدة. - القدرة على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المادية وغير المادية والبشرية الفريدة.
١٧.	Canday (٢٠٠٤) " الاستخدام التكنولوجي في منشآت الأعمال في القرن الحادي والعشرين: أثر التطوير التكنولوجي الياباني الهائل على معدلات مبيعات المنشآت الأمريكية في كل من السوق الأمريكية واليابانية"	- التركيز على التطوير التكنولوجي.
١٨.	معهد البحوث الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية - Managerial Research Association (٢٠٠٥) " أثر الاهتمام بالموارد البشرية على القدرة التنافسية للمنشآت الأمريكية "	- الاهتمام بتدريب وتحفيز الكوادر البشرية لأجل تحسين مستوى ادائهم وزيادة إنتاجيتهم.
١٩.	Freeman (٢٠٠٦) " القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية في بريطانيا"	- الاهتمام الكبير بأنشطة البحث والتطوير. - التحديث والتطوير التكنولوجي لأجل خفض التكاليف وبخاصة تكاليف الإنتاج.

الرقم	عنوان الدراسة	نتائج الدراسة فيما يتعلق بالعوامل التي تؤثر على القدرة التنافسية
٢٠.	هذه الدراسة: "العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين"	حصلت العوامل التي تؤثر على القدرة التنافسية على الترتي التالي: - تبني الاستراتيجيات التنافسية المناسبة. - البحث عن فرص تصديرية في الأسواق الإقليمية والدولية. - امتلاك الموارد الفريدة. - الاهتمام بجودة المنتجات. - الاهتمام بالتطوير الإداري والتنظيمي. - الاهتمام بتطوير الموارد البشرية بالتدريب والتحفيز. - الاهتمام بالتطوير التكنولوجي. - الاهتمام بالبحث والتطوير.

المصدر: إعداد الباحث.

ومن الجدير ذكره أن ترتيب العوامل المؤثرة عل القدرة التنافسية لصناعة الأثاث فـي فلـسطين والتي تم التوصل إليه بناء على إجابات المنشآت المبحوثة جاء نتيجة رؤيتها لترتيب أولياتها حسب ما يتناسب مع ظروف بيئتها المحيطة. فعلى سبيل المثال جاء عامل الاهتمـام بأنـشطة البحـث والتطوير في الترتيب الثامن للعوامل المؤثرة على القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين، إلا أن هذا لا يعني التقليل من أهمية هذا العامل وأنه في الترتيب الأخير فـي التـأثير علـى القـدرة التنافسية للمنشآت الصناعية.

٤-٣ التوصيـــــات:

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، يوصي الباحث بما يلي:

١. التأكيد على ضرورة اهتمام منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني بجودة وسعر المنتجات المقدمة للعملاء.
٢. التأكيد على اقتناء منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني للتكنولوجيا الحديثة والاهتمام بالتطوير التكنولوجي لأجل خفض التكلفة وتحسين مستوى الجودة.
٣. محافظة منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني على امتلاك العنصر البشري لكفاءات محورية وزيادة إنتاجيته من خلال تركيز جهودها على التدريب والتحفيز.
٤. تفعيل امتلاك واستخدام منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني للموارد الفريدة بما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية لمنشآت قطاع الأثاث الفلسطيني .
٥. استمرار الاهتمام بأنشطة التطوير الإداري والتنظيمي في منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني لأجل تعزيز قدرتها التنافسية.
٦. التأكيد على ضرورة زيادة اهتمام منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني بأنشطة البحث والتطوير لتعزيز قدرتها التنافسية.
٧. التأكيد على ضرورة الاهتمام بالبحث عن فرص تصديرية في الأسواق الإقليمية والدولية لتعزيز القدرة التنافسية لمنشآت قطاع الأثاث الفلسطيني.
٨. المحافظة على تبني منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني للاستراتيجيات التنافسية (خفض التكلفة- التمايز - التركيز) لأجل تعزيز قدرتها التنافسية.

توصيات ومقترحات لتطوير الجانب البحثي:



١. بما أن الدراسة اقتصرت على منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني دون منشآت القطاعات الصناعية الأخرى في فلسطين، فيوصي الباحث بإجراء دراسة حول عوامل تعزيز القدرة التنافسية في قطاعات أخرى كقطاع النسيج والملابس، الصناعات المعدنية، الحجر والرخام، الأدوية، الصناعات الغذائية، البلاستيكية... الخ.
٢. يقترح الباحث على المعنيين بالبحث العلمي إجراء المزيد من الدراسات حول عوامل أخرى لها تأثيرها على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية، وكيف يمكن الوصول إلى مستوى متميز في أداء هذه الشريحة من المنشآت.

ا راجع العربية:

١. أبـو بكـر، مـصطفى محمـود (٢٠٠٤)، **إدارة المـوارد البـشرية: مـدخل تحقيـق الميـزة التنافسية**، الاسكندرية، مصر: الدار الجامعة للنشر والتوزيع.

٢. أبو علفة، علاء الدين (٢٠٠٢)، **التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات النظريـة والتطبيق**، الإسكندرية، مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

٣. أبـو قحف، عبد السلام (١٩٩٧)، **التنافسية و تغير قواعد اللعبـة**، الإسكندرية، مـصر : مكتبة ومطبعة الإشعاع.

٤. أحمد، عبد الرحمن أحمد (٢٠٠٣)، **إدارة الأعمال الدولية**، الرياض: دار المريخ للنشر.

٥. أمين، عادل (٢٠٠٨)، **تكنولوجيا اليوم وبراءات الإختراع**، القاهرة، مصر: دار الكتاب للنشر.

٦. الأعرج، جاد (٢٠٠٦)، **دراسات معاصرة في التطوير الإداري**، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٧. الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية (٢٠٠٦)، **تحديات القطاع الخاص الفلسطيني**، غزة، فلسطين.

٨. اتحاد الصناعات الخشبية (٢٠٠٦)، **تحديات قطاع الأثاث الفلسطيني**، غزة، فلسطين.

٩. اتحاد الصناعات الخشبية (٢٠٠٦)، **واقع قطاع الأثاث الفلسطيني**، غزة، فلسطين.

١٠. ا اد الصناعات ا شبية (٢٠٠٦)، **الإحصائيات العامة لشركات الأثاث في فلسطين**، غزة، فلسطين.

١١. الجهاز المركزي الفلسطيني للإحصاء (٢٠٠٨)، **الإحصائيات العامة للمنشآت الصناعية**، فلسطين.

١٢. اتحاد الصناعات الخشبية (٢٠٠٦)، **التقرير السنوي**، غزة، فلسطين.

١٣. الحاج مصطفى، لؤي صادق (٢٠٠٥)، **القدرة التنافسية للـصناعات الغذائيـة وأفاق تطورها**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعـة النجـاح، نابلس، فلسطين.

١٤. الحجي، طايل (١٩٩٧)، **القدرة التنافسية للمنتجات الأردنية وسبل تعزيزها**، مركز تكنولوجيا الحاسوب والتدريب والدراسات الصناعية، عمان، الأردن: الجمعية العلمية الملكية.

١٥. الدرادكة، مأمون، والشبيلي، طارق (٢٠٠٢)، **الجودة في المنظمات الحديثة**،(ط١)، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

١٦. الزعبي، فايز، وعبيدات، محمد (١٩٩٧)، **أساسيات الإدارة الحديثة**، عمان، الأردن: دار المستقبل للنشر والتوزيع.

١٧. السريتي، محمد أحمد (٢٠٠٨)، **اقتصاديات التجارة الخارجية**، (ط١)، الإسكندرية، مصر: مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع.

١٨. السلمي، علي (١٩٩٨)، **تطوير أداء وتجديد المنظمات**، مصر: دار قباء للطباعة والنشر.

١٩. السلمي، علي (٢٠٠١)، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو**، القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر.

٢٠. السيد، إسماعيل (٢٠٠٤)، **التسويق**، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للكتب.

٢١. الشريف، إبراهيم (٢٠٠٦)، **التسويق والترويج**، (ط١)، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر التوزيع، ودار المشرق الثقافي.

٢٢. الشيخ، محمود (٢٠٠٨)، **التسويق الدولي**، (ط١)، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

٢٣. الطجم، عبد الله (٢٠٠٠)، **التطوير التنظيمي**، الرياض: دار حافظ للنشر والتوزيع.

٢٤. الغامدي، عبد الله صقر (٢٠٠٦)، **تنمية الموارد البشرية ومتطلبات التنمية**، بيروت: دار النهضة.

٢٥. الغمري، إبراهيم (٢٠٠٤)، **الأفراد والتطوير التنظيمي**، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

٢٦. القحطاني، سالم سعيد (٢٠٠٠)،**التطوير الإداري: المفهوم، المدخل، والأساليب**، ندوة وحدات التطوير الإداري. الرياض: معهد الإدارة العامة.

٢٧. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٠)، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفريد والجماعي في المنظمات المختلفة**، عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

٢٨. اللوزي، موسى (١٩٩٥)، **إتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الأردنية نحو حوافز العمل**، دراسات السلسلة العلوم الإنسانية، مجلد (٢٢أ) العدد (٦)، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

٢٩. اللوزي، موسى (٢٠٠٢)، **التنظيم وإجراءات العمل**، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

٣٠. المرسي، جمال الدين محمد (٢٠٠٦)، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين**، الاسكندرية، مصر: الدار

الجامعية للنشر والتوزيع.

٣١. المغربي، عبد الحميد (٢٠٠٦)، **الإدارة الاستراتيجية ومواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**، القاهرة: مجموعة النيل العربي.

٣٢. النجار، فريد (٢٠٠٥)، **إدارة منظومات التسويق العربي والدولي**، الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.

٣٣. الهواري، سيد (٢٠٠٢)، **الإدارة في القرن الـ ٢١**، مصر: مكتبة عين شمس.

٣٤. بازرعة، محمود صادق (٢٠٠١)، **إدارة التسويق**، (ط١)، القاهرة، مصر: المكتبة الأكاديمية.

٣٥. بربر، كامل (٢٠٠٤)، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء**، لبنان: ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

٣٦. بركات، نسرين (٢٠٠٠) **ورقة عمل: التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق العالمية**، عمان، الأردن.

٣٧. جلال، محمد (٢٠٠٧)، **التطوير التنظيمي لمنشآت الأعمال**، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

٣٨. جميل، علي (٢٠٠٧)، **تسعير المنتجات**، (ط٣)، القاهرة، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.

٣٩. خليل، نبيل مرسي (١٩٩٨)، **الميزة التّنافسية في مجال الأعمال**، مصر: مركز الإسكندرية للكتاب.

٤٠. رشيد، مازن فارس (٢٠٠١)، **إدارة الموارد البشرية**، الرياض: مكتبة العبيكان.

٤١. سايمون، هيربرت، أي. (٢٠٠٣)، **السلوك الإداري: دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية**، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان وعبد الله أهنية، الرياض: معهد الإدارة العامة.

٤٢. سعيد، محمد (٢٠٠٦)، **الاقتصاد والإبداع التكنولوجي**، الاسكندرية، مصر: دار المطبوعات الجامعية.

٤٣. سلامة، سهيل فهد (١٩٨٧)، **تدريب العاملين، وتحقيق التنمية الشاملة** مجلة الإداري، ع ٣٠ ٣١.

٤٤. شعبان، محمد حسن (٢٠٠٦)، **التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها**، الرياض: معهد الإدارة العامة، الإدارة العامة، مج(٤٦)، ع(٤).

٤٥. عباس، سهيلة محمد (٢٠٠٦)، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، (ط١) ،

عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

٤٦. عباس، صلاح (٢٠٠٥)، **الإدارة الاستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة**، الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.

٤٧. عبد الهادي، سعيد (٢٠٠٤)، **التسويق بمفهومه الجديد**، مصر: دار قباء.

٤٨. عبد الباري، حامد (٢٠٠٤)، **التطور التكنولوجي والميزة التنافسية**، المغرب: دار أجيال.

٤٩. عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠٠)، **إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية**، الاسكندرية، مصر: دار الكتب الجامعية.

٥٠. عبد الحق، علي كريم (٢٠٠٥)، **دور الجودة في إكساب ميزة تنافسية في السوق الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، رام ا ، فلسطين.

٥١. عبد السميع محمد، مصطفى (٢٠٠٣)، **نحو نموذج تطويري للمنشآت العربية**، دراسة مقدمة في المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، معهد البحوث والدراسات، جامعة القاهرة، مصر.

٥٢. عبد المحسن، توفيق (٢٠٠١)، **التسويق ودعم القدرة التنافسية للتصدير**، مصر: دار الكتب.

٥٣. عبد الهادي، سعيد (٢٠٠٤)، **التسويق بمفهومه الجديد**، مصر: دار قباء.

٥٤. عبوي، زيد (٢٠٠٦)، **الإدارة الإستراتيجية**، عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

٥٥. عبيدات، محمد (٢٠٠٢)، **استراتيجية التسويق: مدخل سلوكي**، (ط٣)، عمان: دار وائل للنشر.

٥٦. عثمان، مهدي صلاح الدين (٢٠٠٣)، **أثر العوامل الإستراتيجية واستراتجيات المنافسة على القدرة التنافسية بشركات الأدوية الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن.

٥٧. عليان، عبد الحميد (٢٠٠٠)، **أسس الإحصاء**، ط٣، الإسكندرية، مصر: دار الكتب الجامعية.

٥٨. غنيم، أحمد (٢٠٠٧)، **تطبيق جودة المنتجات في شركات الأعمال**، بحث منشور، جامعة المنصورة، المنصورة، مصر.

٥٩. كرايوس، دي. (١٩٩٥)، **فن الحرب (The Art of War)**، ترجمة: زهير ثابت، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، ١٩٩٥، العدد ١٨.

٦٠. كوتلر، أ. ف. (٢٠٠٣)، **تسويق المنتجات والتسعير**، ج٤، ترجمة: دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، سوريا.

٦١. ماري، برود، وجون، نيوستروم (٢٠٠٦)، **تحويل التدريب: إستراتيجيات نقل أثر التدريب إلى حيز التطبيق**، (ترجمة: النعماني، عبد الفتاح)، القاهرة، مصر : سلسلة إصدارات بميك.

٦٢. ماضي، عادل (٢٠٠٧)، **تطوير جودة المنتجات**، (ط١)، الإسكندرية، مصر : دار الكتب الجامعية.

٦٣. محمود، خضير كاظم (٢٠٠٠)، **إدارة الجودة الشاملة**، عمان، الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.

٦٤. مرسي، نبيل، وسليم، أحمد (٢٠٠٧)، **الإدارة الاستراتيجية**، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

٦٥. مركز الصادرات العربية، (٢٠٠٥)، **تدعيم القدرات التنافسية للصادرات العربية إلى الأسواق العالمية**، قطر.

٦٦. هامل، جاري (٢٠٠٤)، **إعادة ابتكار أسس المنافسة**، ترجمة مركز الإمارات للبحوث والدراسات الاستراتيجية، أبو ظبي، الإمارات.

٦٧. وديع، محمد عدنان (٢٠٠٠)، **مسح في مؤشرات التنافسية وسياستها**" بحث مقدم إلى ورشة عمل حول القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، الكويت: المعهد العربي للتخطيط.

٦٨. وديع، محمد عدنان (٢٠٠١)، **محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية**: بحوث ومناقشات، تونس: معهد الإدارة والاقتصاد.

٦٩. **ويليامز**، ريتشارد ل. (٢٠٠٣)، **أثر البرامج التدريب على إكتساب المهارات**، ترجمة مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير.

٧٠. ياسين، سعد غالب (١٩٩٩)، **الإدارة الدولية**، مدخل استراتيجي، الأردن: دار البازوردي العلمية.

المراجع الأجنبية:

١. Abell, D. (١٩٨٠), **Defining The Business: The Strategic Planning**, Prentice-Hall.

٢. Abu Zeid, E (١٩٨١), **Marketing and Export Success,** Glasgow**.**

٣. American Marketing Association, (٢٠٠٠), **Special Report on Trends and Focus Shaping the Future & Marketing**.

٤. Aswathappa, k. (٢٠٠٥), **Human Resources and Personal Management**, ٥th ed, New Delhi: The McGraw Hill.

٥. Barney, J. B. (٢٠٠٦), **Gaining & Sustaining Competitive Advantage,** Addison – Wesley.

٦. Bonds, Greg, and others (١٩٩٤), **Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm**, New York: McGraw-Hill, Inc.

٧. Cadden, M., & Laird, B. (١٩٩٥), **Factors Affecting the Competitiveness of Private Sector In Canada**, USA.

٨. Canday, A. J. (December ٢٠٠٤), **Using Technology by Organizations in the ٢١st Century**, Journal of Management, USA.

٩. Caves, E.R., and Ghemawat, P. (١٩٩٢), **Identifying Mobility Barriers, Strategic** Management Journal, January.

١٠. Charles, W.L. Hill & Gareth R. Jones (٢٠٠٣), **Strategic Management**: **An Integrated Approach**, USA: Houghton Mifflin Company.

١١. Daft, Christine (٢٠٠٧), **Organization Development**, USA: Thomson South-Western.

١٢. Deming, W.E (٢٠٠٠), **Quality and Marketing,** Michigan**.**

١٣. Douche A. (٢٠٠٧), **Methods of Analyzing Strategies**, International Publishing Inc.

١٤. Drucker (١٩٩١), **Secrets of the Us. Export Boom**, Wall Street Journal, August١.

١٥. Edvinsson, L., & Molone, M. S. (١٩٩٧), **Intellectual Capital**, Great Britain: Biddles Ltd.

١٦. Enright, Michael (٢٠٠٤), J., **Globalization of Competitiveness and the Localization of Competitiveness: Policies toward Regional Clustering**, London: Macmillan, Forthcoming.

١٧. Fireman, J., (Jun ٢٤, ١٩٩٤) **Work Force and the Competitiveness**, Fortune.

١٨. Freeman, R., (٢٠٠٦), **Factors Affecting British Companies Competitiveness**, New York: Harper & Row.

١٩. Grant, R. M. (١٩٩١), **Resources – Based Theory of Competitive Advantages,** California Management Review.

٢٠. Gupta, V. K., and Sagar R. (١٩٩٣), **Total Quality Management,** International Journal of Production Research, Vol. ٣١, No. ١, January.

٢١. Hall, J. K. (٢٠٠٧), **Strategic Management**, ٤th ed, New York: McGraw-Hill Inc.

٢٢. John, L. (٢٠٠٧), **Organization Theory**, USA: Pearson Prentice Hall.

٢٣. Johnson, G., Scholes, K., and Whittington, R.(٢٠٠٨), **Exploring Corporation Strategy: Text and Cases**, ٨th ed, New York: Prentice Hall.

٢٤. Kenneth, J. (٢٠٠٢), **Human Resource & Competitive Advantages**, PR.H, USA.

٢٥. Kukalis, (December ١٩٩٨), **The Relationship Between Organizational Development & the Competitiveness in Large Firms** , Journal of Management.

٢٦. Labich, K. (Sep ٩, ١٩٩٦), **Competitiveness in the Privet Sector, Fortune,** USA**.**

٢٧. Lincoln, D. (٢٠٠٢), **Marketing and Competitive Advantages,** New York, USA.

٢٨. Manzini, Andrew O. and Gridley, John D. (٢٠٠٦), **Strategic Business Planning**: American Management Association.

٢٩. Managerial Research Association (٢٠٠٥), **Effects of Human Resources on the Firms Competitiveness in USA**", UAS.

٣٠. Mores, Steven (٢٠٠٦), **Competitiveness Factors in Industrial Firms**, Cogan Bidge.

٣١. Markets In Time Association (١٩٩٧), **The Source of the Competitive Advantage In Japan**, AR, USA.

٣٢. Naraynan, V. and Nath, R. (٢٠٠٥), **Organization Theory: A Strategic Approach,** Boston: Rihard D. Iewin, Inc.

٣٣. Pascal R. T., and Atos A. G. (٢٠٠٠), **Japanese Management Art.**

٣٤. Pearce, John, A., and Robinson, Richard B. (٢٠٠٨), **Strategic Management: Strategy Formulation and Implantation**, ٤thed, Donnelley and Sons Company.

٣٥. Philip Kotler and Kevin Lane Keller (٢٠٠٨), **Marketing Management**, The ١٢th ed, New York: Prentice Hall.

٣٦. Pholakia, N., Fritz. W., Roy, R., & Mundorf. N. (٢٠٠٢), **Organizations & Technology**, Quorum Books, west Port.

٣٧. Porter, M. E. (١٩٨٠), **Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitiveness**, New York: Free Press.

٣٨. Porter, M. E. (١٩٨٥), **Competitive Advantage & Sustaining Superior Performance**, New York, Free Press.

٣٩. Porte, M.E. (١٩٩٠), **Competitive Advantages**, New York: The Free Press.

٤٠. Porter, M.E. (١٩٩٣), **Competitive Advantages of Nations**, New York, The Free Press.

٤١. Porter, M.E. (١٩٩٧), **How Competitive Forces Shapes Strategy**, Harvard Business Review, March - April.

٤٢. Porter, M.E. (١٩٩٨), **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, Harvard.

٤٣. Porter، M.E. (٢٠٠١), **The Past and Future of the Competitive Advantage**, Sloan Management Review, Vol. ٤٢, No.٢.

٤٤. Rhyne, L. & Lincoln, D. (٢٠٠٢), **Marketing and Competitiveness in Japan**, Strategic Management J., USA.

٤٥. Rhyne, L., (October ١٩٩٨), **Competitive Advantage,** Strategic Management Journal, USA.

٤٦. Rothwell, R. (٢٠٠٥), **Change and Competitiveness**, New York: Prentice Hall.

٤٧. Sekaran, Uma (٢٠٠٣), **Research Methods for Business**, ٤th ed, Hohn Wiely and Sons, Inc.

٤٨. Simon, A. S. (٢٠٠٧), **Modern Concepts of the Strategic Management**, ١st ed, New York: New Book Inc.

٤٩. Supporting European -Industry Center (٢٠٠٣), **Managerial and Organizational Development and Perfect Strategies for Supporting Industry**, Paris.

٥٠. Industrial Companies Institution (٢٠٠٧), **Strategies for Supporting Industry**, NEW York.

٥١. Wheelen T.L. and Hunger، J. D. (٢٠٠٤), **Strategic Management and Business Policy,** New Jersey: Prentice Hall.

٥٢. World Economic Forum (١٩٩٩),**World Competitiveness Report,** Geneva.

الملاحـــق

الملحق رقم (١)

الاستبانــة

الجامعة الأردنية

كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

السادة/ المحترمين ،،،

تحية طيبة وبعد ،،،

بين أيديكم استبانة تتعلق بدراسة "**العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين**". ونهيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساس من عوامل نجاحها، علماً بأن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي حال أردتم المزيد من الاستفسار يرجى الاتصال على:
(الاسم: .... رقم الهاتف: ....).

في حال رغبتكم بالإطلاع على نتائج البحث الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع:


أرغب في الإطلاع على نتائج الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ،،،

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام ،،،

الباحثة/ سلوى محمد سـاق ا
كلية الدراسات العليا – الأعمـــــــال
الجامعة الأردنية

القسم الأول: معلومات شخصية:

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

١. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

٢. العمر:

☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ ٣٠ سنة – أقل من ٤٠ سنة

☐ ٤٠ سنة – أقل من ٥٠ سنة ☐ ٥٠ سنة فأكثر

٣. المؤهل العلمي:

☐ أقل من ثانوية عامة ☐ ثانوية عامة ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

٤. المنصب الحالي:

☐ رئيس مجلس الإدارة ☐ مدير عام ☐ نائب المدير العام

٥. عدد سنوات الخبرة في منصبك الحالي:

☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات

☐ من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ☐ أكثر من ١٥ سنة

القسم الثاني: معلومات حول المنشأة:

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

١. عمر المنشأة:

☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات

☐ من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ☐ أكثر من ١٥ سنة

٢. مقدار رأس المال:

☐ أقل من ٢٠٠ ٠٠٠ $ ☐ من ٢٠٠ ٠٠$ إلى أقل ٤٠٠ ٠٠٠$

☐ من ٤٠٠ ٠٠٠$ إلى أقل من ٦٠٠ ٠٠٠$ ☐ أكثر من ٦٠٠ ٠٠٠$

٣. عدد العاملين:

☐ من ٣٠ إلى أقل من ٦٠ عامل ☐ من ٦٠ إلى أقل من ٩٠ عامل

 من ٩٠ إلى أقل من ١٢٠عامل  أكثر من ١٢٠ عامل

٤. عدد الأصناف التي تنتجها المنشأة:

 من ١-٣ صنف  من ٣-٦ أصناف ☐ من ٦-٨ أصناف

٥. الأسواق التي تتعامل معها المنشأة:

 محلية  خارجية  محلية وخارجية

القسم الثالث: معلومات خاصة بالبحث:

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

الرقم	العبـــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
	الاهتمام بجودة المنتجات:					
١.	تقديم المنشأة لمنتج يشبع رغبات عملائها يعد أساس لموقفها التنافسي في السوق.					
٢.	تلبية رغبات العملاء بمستوى الجودة المرغوبة يزيد من حصة المنشأة في السوق.					
٣.	اهتمام المنشأة بالمواد الخام وعملية الصنع تخلق لها صورة جيدة في ذهن عملائها، وتزيد قدرتها على منافسة منتجات الآخرين في الأسواق.					
٤.	لا يعد السعر من العوامل التنافسية التي تحكم تفضيل العملاء لمنتجات المنشأة على المنتجات الأخرى المنافسة.					
٥.	تؤثر التكاليف على سعر المنتج وبالتالي على ربحية المنشأة وقدرتها التنافسية في السوق.					
٦.	تقديم المنتج بالسعر المرغوب من قبل العملاء يزيد حصة المنشأة في السوق.					
	التطوير التكنولوجي:					
٧.	تهتم منشأتك بعمليات التطوير التكنولوجي في الإنتاج					
٨.	يستعان بالتطوير التكنولوجي في المنشأة في مجالات غير الإنتاج.					
٩.	تعتقد بوجود أثر للتطور التكنولوجي على القدرة التنافسية لمنشأتكم.					
١٠.	ترى أن التطوير التكنولوجي يؤدي إلى زيادة الأعباء المالية التي تتحملها منشأتكم.					
١١.	التطوير التكنولوجي في منشأتك لا يؤدي إلى خفض التكلفة.					
١٢.	استخدام التطوير التكنولوجي في الانتاج بالحجم الكبير يزيد حصتكم السوقية.					
١٣.	التطوير التكنولوجي في منشأتك يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.					
	الاهتمام بإنتاجية العنصر البشري:					

الرقم	العبـــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
١٤.	يتمتع العاملون لديكم بدرجة عالية من المهارة والمعرفة.					
١٥.	امتلاك المنشأة برامج فعالة لتدريب وتطوير العاملين يعزز مستويات الإنتاجية.					
١٦.	الاهتمام بالأجور والرواتب والحوافز يرفع من درجة الإنتاجية.					
١٧.	لا تعتقد بوجود أثر لتطوير العاملين على قدرتكم التنافسية.					
١٨.	تطوير أداء العاملين لديكم يؤدي إلى خفض التكاليف.					
امتلاك الموارد الفريدة:						
١٩.	تحدد المنشأة مسار واضح لمواردها النادرة والكفاءات المحورية لعنصرها البشري.					
٢٠.	امتلاك الموارد النادرة يؤثر على القدرة التنافسية لمنشأتكم.					
٢١.	يؤثر تحديد مسار واضح لمواردكم الفريدة على قدرتكم التنافسية.					
٢٢.	عملية التجديد المستمرة للطاقات والقدرات تمكن المنشأة من زيادة إنتاجيتها.					
٢٣.	امتلاك الموارد الفريدة لا يزيد من الحصة السوقية وفرص نمو معدلات ربحية منشأتكم.					
التطوير الإداري والتنظيمي:						
٢٤.	لدى المنشأة نظام إداري واضح.					
٢٥.	لدى المنشأة هيكل تنظيمي محدد يناسب طبيعة ومجال عملها.					
٢٦.	تعتقد بوجود أثر للتطور الإداري والتنظيمي على القدرة التنافسية لمنشأتكم.					
٢٧.	اهتمامكم بالهيكل التنظيمي يساعد في زيادة الإنتاجية.					
٢٨.	التطوير الإداري لا يؤدي إلى خفض التكاليف.					
٢٩.	التطوير الإداري والمعرفي للأفراد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.					
البحث والتطوير:						
٣٠.	تولي منشأتك أهمية لعمليات البحث والتطوير.					
٣١.	يستخدم البحث والتطوير لديكم في مجالات أعم وأشمل من الإنتاج.					
٣٢.	الاستثمار في مجال البحث والتطوير يميز أداء المنشأة ومنتجاتها.					
٣٣.	تحديد أهداف واستراتيجيات البحث والتطوير بشكل واضح في منشأتكم يزيد مستويات الإنتاجية.					
٣٤.	تعتقد بوجود أثر للاهتمام بأنشطة البحث والتطوير على القدرة التنافسية لمنشأتكم.					
٣٥.	أنشطة البحث والتطوير تساهم في خفض التكلفة.					
٣٦.	أنشطة البحث والتطوير لا تساهم في زيادة ربحية المنشأة.					
التصدير:						

الرقم	العبـــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
٣٧.	تمارس منشأتكم نشاط التصدير إلى الأسواق الخارجية.					
إذا كانت إجابتك بالإيجاب أجب على الأسئلة التالية:						
٣٨.	وضوح عملية التصدير تزيد من فرص نمو منشأتكم وزيادة ربحيتها.					
٣٩.	تعد دراسة الأسواق المستهدفة والحصول على معلومات حول الأسواق والاتفاقيات فرصا تزيد من قدرتكم التنافسية.					
٤٠.	تصدير المنتجات حسب رغبات العملاء في السوق التصديرية يعزز قدرتكم التنافسية في تلك الأسواق.					
٤١.	الاستجابة للتغييرات التي تم رصدها في الأسواق الخارجية يزيد من فرص التوسع.					
٤٢.	قيادة إستراتيجية تسويقية (سعرية – ترويجية - توزيع) مدروسة يدعم القدرة التنافسية لصادرات منشأتكم.					
٤٣.	تعتقد أن التصدير لا يزيد من ربحية المنشأة.					
الاستراتيجيات:						
٤٤.	تمتلك المنشأة معرفة جيدة بالاستراتيجيات المختلفة للتنافس في السوق.					
٤٥.	تقومون بتصميم الإستراتيجية التي تناسب إمكانياتكم ومواردكم.					
٤٦.	توفير الموارد اللازمة لتطبيق الإستراتيجية المختارة يؤثر على قدرتكم التنافسية.					
٤٧.	اختيار التوقيت المناسب للإستراتيجية يزيد فرص تحقيق الربحية.					
٤٨.	اختيار الإستراتيجية المناسبة لا يزيد من فرص التوسع في الأسواق وربحية المنشأة.					

قياس القدرة التنافسية: الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

الرقم	العبـــــارة	أعلى بكثير	أعلى بقليل	ضمن المعدل	أقل بقليل	أقل بكثير
١.	كيف تقارن ربحيتكم الحالية بربحية السنوات الماضية؟					
٢.	كيف تقارن ربحية المنشأة بربحية المنافسين في الصناعة؟					
٣.	كيف تقارن تكاليف الإنتاج الحالية بتكاليف الإنتاج للسنوات الماضية؟					
٤.	كيف تقارن تكاليف الإنتاج بتكاليف المنافسين في الصناعة؟					

الرقم	العبـــــــارة	أعلى بكثير	أعلى بقليل	ضمن المعدل	أقل بقليل	أقل بكثير
٥.	كيف تقارن المعدلات الحالية للإنتاجية لديكم مع السنوات الماضية؟					
٦.	كيف تقارن معدلات إنتاجيتكم الكلية بمعدلات المنافسين في الصناعة؟					
٧.	كيف تقارن حصة المنشأة في السوق بحصتكم في السنوات الماضية؟					
٨.	كيف تقارن حصتكم من السوق بحصة المنافسين في الصناعة؟					

القسم الرابع: الرجاء الإجابة على الأسئلة الآتية:

١. برأيك، هل هناك عوامل أخرى تؤثر على القدرة التنافسية لمنشأتك في أسواقها المستهدفة؟ اذكرها.

ملاحظات:

الملحق رقم (٢)

خصائص عينة الدراسة

خصائص العينة:

قد تم توزيع (١٢٣) استبانة على منشآت قطاع الأثاث في فلسطين التي تعمل على تشغيل (٣٠) عامل فأكثر، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (١٢٣) استبانة جميعها صالحة لغرض التحليل الإحصائي، وهو ما يمثل نسبة (١٠٠%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

ولوصف خصائص العينة تم حساب التكرارات والتكرارات النسبية المئوية لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الحالي، وعدد سنوات الخبرة.

١. خصائص المستجوبين من حيث الجنس:

تشير النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن (١٠٠%) من عينة الدراسة هم من الذكور، ولا يوجد إناث، وجدول رقم (١) يوضح ذلك، وهذا يعكس عدم مشاركة المرأة في المراكز القيادية في العمل في قطاع الأثاث الفلسطيني ويرجع ذلك لطبيعة العمل في هذا القطاع التي تناسب الرجل أكثر منها للمرأة.

الجدول ١. خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	١٢٣	١٠٠ %
إناث	٠	--
المجموع	**١٢٣**	**١٠٠ %**

٢. خصائص المستجوبين من حيث العمر:

من الملاحظ في الجدول رقم (٢) أن النسبة العظمى من المستجوبين وتمثل ٤٦% من حجم عينة أعمارها (٤٠ – أقل من ٥٠ سنة)، وقد مثلت الفئة التي أعمارها (٣٠ – أقل من ٤٠ سنة) ما نسبته ٣٩%، وهذا يعكس أن من يتولى المراكز القيادية في الإدارة العليا في منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني هم كبار السن ذوي الخبرة.

الجدول ٢ خصائص عينة الدراسة حسب العمر

الفئة العمرية	العدد	النسبة
٣٠ سنة – أقل من ٤٠ سنة	٤٧	٣٨,٢
٤٠ سنة – أقل من ٥٠ سنة	٥٦	٤٥,٥
٥٠ سنة فأكثر	٢٠	١٦,٣
المجموع	**١٢٣**	**١٠٠ %**

٣. توزيع المستجوبين من حيث المؤهل العلمي:

أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فتشير نتائج الدراسة إلى أن الأفراد الأفراد الحاصلين على شهادة البكالوريوس يشكلون ما نسبته (٤٥,٥%) من أفراد العينة، باعتبار أن هذه المرحلة الدراسية هي مرحلة كافية للحصول على التعليم المناسب. في حين شكل الأفراد الحاصلين على دبلوم متوسط ما نسبته (٢٤,٤%) من أفراد العينة، والجدول رقم (٣) يوضح ذلك، وهذا يعكس حصول القيادات العليا في قطاع الأثاث الفلسطيني على المؤهل الكافي والمطلوب لإدارة منشآتهم في هذا القطاع.

الجدول ٣. خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
أقل من ثانوية عامة	٧	٥,٧
ثانوية عامة	٢٣	١٨,٧
دبلوم	٣٠	٢٤,٤
بكالوريوس	٥٦	٤٥,٥
دراسات عليا	٧	٥,٧
المجموع	**١٢٣**	**١٠٠ %**

٤. توزيع المستجوبين من حيث المنصب الحالي:

أما فيما يتعلق بالمنصب الحالي لأفراد عينة الدراسة فقد شكل الذي يشغلون منصب رئيس مجلس إدارة ما نسبته (٥٨,٥%) من أفراد العينة، كما شكل الذين يشغلون منصب مدير عام ما نسبته (٤٧%)، والجدول (٤) يوضح ذلك، وهذا يعكس أن شركات قطاع الأثاث الفلسطيني التي تعمل على تشغيل ٣٠ عامل فأكثر تدار بمجلس إدارة، أو بمدير العام.

الجدول ٤. خصائص عينة الدراسة حسب المنصب الحالي

المنصب الحالي	العدد	النسبة
رئيس مجلس الإدارة	٧٢	٥٨,٥
مدير عام	٤٧	٣٨,٢
نائب المدير العام	٤	٣,٣
المجموع	**١٢٣**	**١٠٠ %**

٥ توزيع المستجوبين من حيث سنوات الخبرة:

من الملاحظ من الجدول رقم (٥) أن ما نسبته (٢٢,٨%) من أفراد العينة لديهم سنوات خبرة (١٠ إلى أقل من ١٥ سنة)، والغالبية العظمى من أفراد العينة (٦٩%) لديهم خبرة طويلة في مجال إدارة منشآت الأثاث وهذا يتفق مع كون نسبة عالية من أفراد العينة هم من الفئة العمرية (٤٠ – أقل من ٥٠ سنة)، كما يتضح ذلك من الجدول رقم (٣-٥).

الجدول ٥. خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من ٥ سنوات	٤	٣,٣
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٦	٤,٩
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٢٨	٢٢,٨
١٥ سنة فأكثر	٨٥	٦٩
المجموع	**١٢٣**	**١٠٠ %**

٦. توزيع المنشآت المستجوبة من حيث عمر المنشأة:

يلاحظ من الجدول رقم (٦) أن المنشآت التي عمرها (١٠ – أقل من ١٥ سنة) مثلت ما نسبته (٢٧,٦%) من حجم العينة، والنسبة العظمى من منشآت الأثاث في عينة الدراسة تمتلك خبرة (١٥ سنة فأكثر) تبلغ (٦٦,٦%) من حجم العينة، في حين أن المنشآت ذات الخبرة المتواضعة (أقل من ٥ سنوات) تمثل فقط (٢,٤%) من حجم العينة. وهذا يثبت أقدمية قطاع الأثاث الفلسطيني.

الجدول ٦. خصائص عينة الدراسة حسب عمر المنشأة

عمر المنشأة	العدد	النسبة
أقل من ٥ سنوات	٣	٢,٤
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٤	٣,٣
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٣٤	٢٧,٦
١٥ سنة فأكثر	٨٢	٦٦,٧
المجموع	**١٢٣**	**١٠٠ %**

٧. خصائص المنشآت المستجوبة من حيث رأس المال:

أما فيما يتعلق برأس المال فتشير نتائج الدراسة في الجدول رقم (٧) أن النسبة العظمى من منشآت عينة الدراسة تمتلك رأس مال لا يقل عن ٦٠٠ ٠٠٠$، وهذا يعني أن المنشآت قطاع الأثاث وتشغل ٣٠ عامل فأكثر بحاجة لرأس مال كبير.

الجدول ٧. خصائص عينة الدراسة حسب رأس المال

رأس المال	العدد	النسبة
أقل من ٢٠٠ ٠٠٠ $	٢٦	٢١,٢
من ٢٠٠ ٠٠٠$ إلى أقل ٤٠٠ ٠٠٠$	٢٥	٢٠,٣
من ٤٠٠ ٠٠٠$ إلى أقل من ٦٠٠ ٠٠٠$	٢٣	١٨,٧
٦٠٠ ٠٠٠$ فأكثر	٤٩	٣٩,٨
المجموع	**١٢٣**	**١٠٠ %**

٨. توزيع المنشآت المستجوبة من حيث عدد العاملين:

يلاحظ من الجدول رقم (٨) أن النسبة العظمى وتبلغ (٥٤,٥%) من عينة الدراسة يبلغ عدد العاملين لديها (٣٠ إلى أقل من ٦٠ عامل)، وقد شكلت المنشآت الذين يبلغ عدد العاملين لديها (٦٠ إلى أقل من ٩٠ عامل) ما نسبته (٢٥,٢%) من حجم العينة، وهذا ما يدل على أن منشآت الأثاث الفلسطيني تحتاج في معظم الأحوال إلى ٣٠ أقل ٦٠ عامل.

الجدول ٨. خصائص عينة الدراسة حسب عدد العاملين

عدد العاملين	العدد	النسبة
من ٣٠ إلى أقل من ٦٠ عامل	٦٧	٥٤,٥
من ٦٠ إلى أقل من ٩٠ عامل	٣١	٢٥,٢
من ٩٠ إلى أقل من ١٢٠ عامل	١٨	١٤,٦
١٢٠ عامل فاكثر	٧	٥,٧
المجموع	**١٢٣**	**١٠٠ %**

٩. توزيع المنشآت المستجوبة من حيث عدد الأصناف التي تنتجها المنشأة:

تشير نتائج الدراسة إلى أن نسبة عالية من عينة الدراسة (٥٠,٤%) يتراوح عدد الأصناف التي تقوم بإنتاجها (من٤- ٦ أصناف)، أما المنشآت التي تقوم بتقديم أصناف من (١-٣ أصناف) تشكل ما نسبته (٢٦%) من عينة الدراسة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٩)، وهو ما يؤكد على أن منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني توازن ما بين إنتاج أصناف متنوعة وبين التخصص في الإنتاج.

الجدول ٩. خصائص عينة الدراسة حسب عدد الأصناف التي تنتجها المنشأة

عدد الأصناف التي تنتجها المنشأة	العدد	النسبة
من ١-٣ صنف	٣٢	٢٦,٠
من ٤-٦ أصناف	٦٢	٥٠,٤
من ٧-٨ أصناف	٢٩	٢٣,٦
المجموع	**١٢٣**	**١٠٠ %**

١٠. توزيع المنشآت المستجوبة من حيث تنوع الأسواق التي تتعامل معها:

تشير نتائج الدراسة إلى أن نسبة عالية من عينة الدراسة (٨٤,٦%) تنوع في أسواقها ما بين محلية وخارجية، ومثلت المنشآت التي تتعامل فقط مع الأسواق الخارجية ما نسبته (١١,٤%) من عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم (١٠)، وهذا يعكس أن منشآت قطاع الأثاث الفلسطيني لا تكتفي بالأسواق المحلية بل تركز جهودها أيضا على الأسواق الخارجية.

الجدول ١٠. خصائص عينة الدراسة حسب عدد الأصناف التي تنتجها المنشأة

عدد الأسواق التي تتعامل معها المنشأة	العدد	النسبة
محلية	٥	٤
خارجية	١٤	١١,٤
محلية وخارجية	١٠٤	٨٤,٦
المجموع	**١٢٣**	**١٠٠ %**

FACTORS AFFECTING THE COMPETITIVENESS OF THE FURNITURE INDUSTRY IN PALESTINE

(Field Study)

by:

Salwa Mohammed Sakallah,

Supervisor:

Fathi Aruri,.

ABSTRACT

The study aimed to identify the competitiveness of the furniture industry in Palestine, for this purpose we surveyed the furniture sector in that region.

The study focused on eight independent variables which are: attention to quality and price of products, technological development and cost reduction, acquiring core competencies in skilled staff and increase productivity by training and motivation, promotion of research and development activities, monitoring regional and international markets for export opportunities, enhancement of administrative and organizational development, and adopting appropriate competitive strategies, and ownership of unique resources. Based on these variables, a model study and some hypotheses have been formulated.

The population in this study incorporated the sector of Palestinian furniture industry totaling ١٧٨, which has ٣٠ or more workers. This particular industry is believed to have strategic awareness and drive, more so than other local industries. A questionnaire was designed for the purpose of data collection and distributed to a stratified random simple sample of ١٢٣ companies and later analyzed using Statistical Package for Social Science (SPSS). Descriptive and analytical statistical methods have been utilized in the analysis of responses such as frequencies and percentages to describe the characteristics of the furniture industry in Palestine, and averages and standard deviations. Simple linear regression analysis and (F) test were utilized to test the hypotheses in search of meaningful generalizations to increase the knowledge in the field of the study.

The analysis revealed statistically significant relationships among the variables studied and listed above and the competitiveness of the furniture industry in Palestine, which were: attention to quality and price of products, technological development and cost reduction, acquiring core competencies in skilled staff and

increase productivity by training and motivation, promotion of research and development activities, monitoring regional and international markets for export opportunities, enhancement of administrative and organizational development, and adopting appropriate competitive strategies, and ownership of unique resources. The combination of these factors affects the competitiveness of companies in the Palestinian furniture sector in a high level.

In light of these findings, several recommendations are made to positively impact Palestinian furniture industry competitiveness. Two important recommendations are emphasized. One recommendation is attention to the quality of the Palestinian furniture products and providing consumers with suitable prices by obtaining unique resources will enhance competitiveness.

The second recommendation is acquiring modern technologies to reduce cost and increase effectiveness of these companies to improve competitiveness in regional and international markets.